د. تيموثي بتْلر و د. جيمس والدروپ

مديرا قسم درجة الماجستير في التطوير المهني
في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارڤارد



كيف تُغيّر اثني عشر نمطاً من أنماط
السلوك التي تُعيقك عن المضي قُدماً

تعريب

مها حسن بحبوح

مكتبة العبيكان

ذُروةُ النّجـاح

Original title:
MAXIMUM SUCCESS
Changing The 12 Behavior Patterns That Keep You From Getting Ahead

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1422 هـ ـ 2001م
ISBN 9960-20-879-6

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جيمس والدروپ وتيموثي بَتْلَر
ذروة النجاح: كيف تُغَيِّر اثني عشر نمطاً من أنماط السلوك التي تعيقك عن المضي قُدُماً
تعريب: مها حسن بحبوح
480 ص، 17 × 24 سم
ردمك: ISBN 9960-20-879-6
1 ـ التدريب في الأعمال 2 ـ السلوك 3 ـ النجاح
أ ـ بحبوح، مها حسن (تعريب) ب ـ العنوان
ديوي 158,1 0210 ـ 22 رقم الإيداع: 0210 ـ 22
ردمك: ISBN 9960-20-879-6

إلى عائلتي

فاليري، ماكس ودانيال

إلى أصدقائي ستيف وتيم

ج. و.

إلى ليندا وكييرا

وإلى أهلي

ت. ب.

المحتوى

كلمة شكر

نود أولاً أن نوجه الشكر إلى الزبائن الذين ترددوا علينا والذين عملنا معهم خلال السنوات الماضية. ومهما كان نوع الأفكار الواردة في عملنا هذا، فهي في معظمها ثمرة تجربتنا مع الأشخاص المذكورين. ولا حاجة للتأكيد هنا بأن الصورة الواضحة للأنماط الإثني عشر الواردة في هذا الكتاب قد تكونت بنتيجة الوقت الذي قضيناه في العمل معهم. وقد كان هؤلاء الزبائن موجودين منذ بداية المشروع، بكل ما في هذه الكلمة من معان ـ وقبل أن يكون بإمكان أحد منا أن يتكهن بالنتيجة التي سيقودنا إليها العمل.

كما نود أيضاً أن نوجه الشكر إلى روجر شول Roger Scholl في شركة كارانسي Currency لبصيرته الواضحة وإيمانه بالمشروع واستثماره فيه، إضافة لحماسه وتشجيعه لنا. فقد كانت تساؤلاته تدفعنا لإمعان التفكير بما كنا نقصده فعلاً في بعض الحالات التي كان يشوبها شيء من الغموض. وما نقدره حق التقدير خلال عمله معنا هو قضاؤه الساعات الطوال في محاولة جعل كلماتنا «تشدو» بأفضل وجه. كما أن مساهمته في كل مرحلة من مراحل العمل أدت إلى أن تجعل من هذا الكتاب كتاباً أفضل.

ولا يسعنا إلا أن نضيف بأن إبداع لي سميث Lee Smith ومساعدته لنا عندما كان الكتاب لا يزال في مستهل مرحلة التكوين، لا يقدران بثمن. فقد

ساهمت مناقشاتنا معه في توضيح أفكارنا المتعلقة بأشكال السلوك المتعددة وتعميق هذه الأفكار، كما كانت هذه المناقشات مجلبة للسرور وللمتعة أيضاً. وفي الواقع، لم يكن بالإمكان أن يصل الكتاب إلى ما هو عليه بدونه، لذا نوجه له شكرنا واحترامنا.

ونحن مدينون بالفضل أيضاً إلى كريس داهل Kris Dahl من «إنترناشنال كرييتيف مانيجمنت International Creative Management» للتشجيع الذي قدمته خلال تطور هذه المادة من رسائل على موقعنا إلى مقال في «فورتشن Fortune» وحتى الشكل الحالي. ولولا إلحاحها علينا بأن ننفض عن أنفسنا غبار الكسل، لما كتبت هذه الصفحات على الأغلب. كما نوجه شكرنا أيضاً إلى جيوف كولفن Geoff Colvin من «فورتشن Fortune» والذي كان مسؤولاً عن أولى خطوات تطور الكتاب.

ولا يسعنا أيضاً إلا أن نذكر فضل زملائنا الحاليين والسابقين، في مركز درجة الماجستير MBA، كارير سيرفيسيز Career Services في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، بالإضافة إلى العديد من أعضاء المجموعة العاملة في المدرسة، وذلك من خلال الدعم الذي قدموه لنا خلال السنوات العديدة من عملنا. كما أننا مدينون أيضاً لديف لولاشور Dave Lelacheur، الشريك والصديق، الذي قام في بعض الأحيان بأداء بعض المهام عنا لنتفرغ للعمل.

نوجه الشكر أيضاً إلى جاكي آشر Jacqui Archer لترجمتها الدقيقة للمواد التي كنا نحررها (ولكشفها بعض الأخطاء أثناء ذلك) وإلى ستيفاني لاند Stephanie Land لتهذيبها ولطف شمائلها ومرحها ولقيامها بالتعويض عما نعانيه من نواقص بواسطة قدراتها التنظيمية.

وأخيراً، نوجه الشكر لعائلتينا لكل ما قدموه من تشجيع وتفهم وحب.

وشكر خاص نوجهه إلى زوجتينا فاليري وليندا Valerie and Linda

لدعمهما لنا بكل الحب. فقد قامتا أيضاً بأداء بعض المهام عنا لنتفرغ نحن للحديث والطباعة ومن ثم للحديث والطباعة مرة أخرى. فلولاهما لم نكن لنصبح ما نحن عليه أو حيث نحن فيه حالياً. كل الشكر والحب لداني وماكس وفاليري وكييرا وليندا Danny, Max, Valerie, Kiera and Linda.

مقدمة

كان كل ما يحيط بـ Jack يسير لصالحه، إذ أنه كان شديد الذكاء، واسع الثقافة، (كان يحمل درجة الماجستير من مدرسة مرموقة، فضلاً عن درجة الماجستير في علوم الأحياء من MIT) لبقاً وجذاباً ومهذباً بالإضافة إلى علمه الواسع في مجال التقنية الحيوية. كان موفقاً في زواجه وأبا لطفلين، يقطن منزلاً جميلاً. وفي الثالثة والثلاثين من عمره. كان يرئس شركة للتقنيات الحيوية تبشر بمستقبل واعد رغم صغرها، كما كان ذا دخل وفير ويمتلك أسهماً تقدر قيمتها بعدة ملايين من الدولارات وذلك لدى إشهار الشركة. وجملة القول، كان Jack يمتلك كل شيء، أو كان في سبيله إلى امتلاكه.

وفجأة، بدأ Jack بارتكاب سلسلة من الأخطاء الإدارية المربكة. كانت تلك الأخطاء من النوع الذي يمكن توقعه من شخص يتولى أول عمل له بعد تخرجه أو من شخص يتسلم منصباً إدارياً للمرة الأولى ـ لا من شخص يتمتع بكل تدريب وخبرة وذكاء Jack في مجال الأعمال. كان ينتزع زمام الأمور من يد أشخاص في مشاريع كانوا قد بذلوا في سبيلها وقتاً وجهداً عظيمين واندمجوا فيها بكامل مشاعرهم. (كان مثلاً شديد التدقيق في درجة اللون الأحمر التي يجب أن يستعمل في الكتيب الخاص بترويج المبيعات) كما أنه بدأ بفرض قرارات عشوائية ربما لم تكن سيئة بحد ذاتها لكنها كانت تزعج الآخرين في الشركة لا لشيء إلا لكونها تعسفية (كأن يحدد أماكن عمل جديدة للأشخاص

دون استشارتهم). وشرع في إدلاء التصريحات واتخاذ القرارات التي أدت، دونما مبرر، إلى إثارة غضب مستثمرين ذوي شأن في الشركة (كأن يرفض توظيف ابنة أخ أحد أعضاء لجنة الإدارة كمتدربة أثناء الصيف). وكانت النتيجة أن وجد بول نفسه في فوضى لم يستطع أن يجد لنفسه مخرجاً منها، وأجبر في النهاية على الاستقالة من عمله.

أما سوزان Suzanne فقد كانت بائعة من الطراز الأول، كانت على الدوام تتجاوز حدود المبيعات المقررة وتنال الجوائز وتبيع بشكل فاقت به المنافسين حتى ولو لم يصل المنتج إلى المستوى المطلوب. كانت تحب عملها الذي كان شغلها الشاغل في الحياة، وربما كانت قد بالغت هنا إلى حد ما، ولكن عندما كان الأمر يتعلق بالبيع فإنه لم يكن هناك من يستطيع منافستها . (وقد وصفها أحد زبائنها في تكساس بقوله: «كان بإمكانها إقناع كلب بالابتعاد عن شاحنة اللحم»).

وبعد أن قضت سوزان أربعة عشر عاماً في عملها (لم تغيره خلالها) بدأت الأمور بمعاكستها، فقد لازمتها عادات سيئة لعدة سنوات ـ كانت مثلاًكثيراً ما تعبر علناً عن ضيقها بسياسات الشركة المتبعة ـ كما أنها كانت تبالغ في الكشف عن دخائلها ـ وأخذت هذه العادات بالتمكن منها باطراد. فعندما تم تركيب منظومة جديدة لمتابعة مسار للاتصالات، تسمح لكل من المدراء والبائعين بمراقبة المعلومات المهمة بسهولة عبر شبكة الانترنت؛ أبدت سوزان تذمراً لمديرها، ومن ثم أبدت تذمرها لمديره، وهكذا وصولاً إلى نائب مدير المبيعات الدولية. كانت تتكلم بصراحة مفرطة وبصوت مرتفع، وكثيراً ما كانت تتحدث عن حياتها الخاصة (بدءاً من ذكر من تواعد، وكيف كانت الأمور تجري بينهما، إلى ذكر إلى أين كانت تفكر بالانتقال، وكم كان سيكلفها ذلك الانتقال). كما كانت تتحدث عن مشاعرها الخاصة تجاه الآخرين («تعجبني ربطة عنقك». «لا تعجبني ربطة عنقك»، «هذا القميص والتنورة لا ينسجمان مع

بعضهما»، «السيارة التي اشتريتها مؤخراً فيها الكثير من العيوب»، «يجب أن تتوقف عن التدخين» وأشياء من هذا القبيل). ولم تفلح تحذيرات المدراء إلا في جعل الأمور تسير من سيئ إلى أسوأ، وفي زيادة غضبها . وعلى إثر نزاع طويل مرير، تركت العمل في الشركة، كان الأمر يبدو في الظاهر وكأنها غادرت الشركة بمحض إرادتها، ولكن الشركة كانت في الواقع قد تدبرت أمر الخلاص منها.

العمل الذي قمنا به

لماذا يواجه الأشخاص الموهوبون الإخفاق؟ . . . ولماذا تبقى كفاءتهم (ونجاحهم وفعاليتهم) دون مستوى إمكانياتهم الحقيقية؟ . . . قمنا لعدة سنوات بدراسة هذه الأسئلة ومناقشتها. وبصفتنا عالمي نفس في مجال الأعمال بالإضافة إلى كوننا مسؤولين عن إدارة برنامج درجة الماجستير لتطوير المهنة في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، فقد عملنا مع آلاف المحترفين والطلاب طوال السنوات الماضية بهدف مساعدتهم على اختيار المهن الصحيحة وعلى التقدم في مسارهم ضمن المجالات التي تم اختيارها دون التعرض لمواجهة الإخفاق أو على الأقل دون ارتكاب الكثير من الزلات المحتملة. كما تم استدعاؤنا من قبل العديد من شركات Fortune للعمل مع موظفين ذوي سوية عالية يواجهون الإخفاق في عملهم ـ كانوا موظفين ومدراء على وشك أن يطردوا من أعمالهم ـ ومع موظفين ذوي كفاءة عالية.

لكنهم كانوا بحاجة دائمة للتوجيه وللرعاية. أي الأشخاص الذين يوصفون أحياناً بأنهم «بارعوا الذكاء بنسبة خمس وتسعين بالمائة، متميزون ـ ولكنهم كارثة بنسبة خمسة بالمائة، يتعين قضاء معظم الوقت في رعايتهم». كما يجري استدعاؤنا أحياناً للعمل مع أناس ناجحين في مراكزهم المهنية ولو أنه كان بإمكانهم أن يكونوا أكثر كفاءة في تلك المواقع بالذات ـ أي أنهم قد يكونون

بحاجة لبذل القليل من الجهود لتحقيق الكفاءة المطلوبة ومن ثم للحصول على ترقية. ونعمل أيضاً مع أشخاص يجري تأهيلهم لمناصب رفيعة ولكنهم بحاجة للانتقال من مرتبة «عادي» إلى مرتبة «ممتاز».

وقد كانت مهمتنا في كل الحالات التي ذكرناها هي مساعدة الناس الذين نعمل معهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة. وبالطبع، فنحن لا نعد بأن «نصحح» هؤلاء الأشخاص (أي أن نجعلهم أكثر ذكاء)، ولو استطعنا فعل ذلك، لكنا قد حصلنا على براءة اختراع لتلك الطريقة (وعلى جوائز نوبل أيضاً). وكثيراً ما كنا نقول للمدراء الذين كانوا يستدعوننا للعمل، «نحن نأمل أن تكون لورا ذكية وأن تتخذ قرارات صائبة تتعلق بالعمل، لأنه في حال نجاحنا في عملية التدريب هذه، واتخاذها هي بعد ذلك قرارات خاطئة، فإنها ستكون قرارات خاطئة ذات طبيعة أسوأ وأثر أكبر».

ومن خلال دورنا كمدربين للتطوير الإداري، كان اهتمامنا منصباً فقط على مساعدة الأفراد للعمل بأقصى الإمكانات المتوفرة لديهم.. هل يتعين على ذلك الشخص أن يصغي بشكل أفضل؟... أن يكون أكثر عدائية؟... أن يقلل من كلامه؟... أن يكون أكثر مباشرة؟... أن يعترف بأخطائه (أو تعترف بأخطائها)؟... أن يشرك الآخرين أكثر في معلوماته؟ أن يسند إلى من حوله أعمالاً أكثر؟... أن يزداد إقدامه على المجازفة؟... أن يكون أكثر مرونة؟... كما انصب اهتمامنا أيضاً على السبب الذي يدفع بهذا الشخص إلى أن يبدي هذه النقائص بعينها، بغض النظر عن التغيرات السلوكية المحددة اللازمة لجعل الشخص أكثر كفاءة، وذلك لمساعدة الأشخاص من هذا النوع على إلقاء نظرة معمقة على دخيلة أنفسهم وعلى اكتساب أساليب فعالة لتعديل سلوكياتهم.

وهذا الكتاب هو حصيلة ساعات طويلة من التفكير وتبادل الحديث بشأن

السؤال التالي: «لماذا يفشل الأذكياء أو يقصرون عن بلوغ ما تؤهلهم له إمكاناتهم ؟» . . .

من نحن؟...

تم لقاؤنا أثناء عملنا سوياً في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال. وقد قمنا اعتباراً من بداية الثمانينات بمساعدة الآلاف من طلاب درجة الماجستير على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهنهم. وبحكم كوننا حائزين على درجة الدكتوراه في علم النفس، فإننا معتادون على البحث في عمق النفس البشرية في محاولة لفهم كيفية وسبب تصرف الناس بهذا الأسلوب أو ذاك ـ وقد قضى كل منا فترة طويلة في التدرب على علم النفس التحليلي مما أثرى أسلوبنا في فهم الأشخاص والمؤسسات وعلاقات الناس بنظرائهم وبمدرائهم. وقد كان من نتيجة عملنا في مجالي البحث والاستشارات، وضع برنامج تبادلي للتقويم الذاتي للمهنة على شبكة الانترنت يدعي كارير ليدير Career Leader، تم تبنيه من قبل ما يزيد على مائة مدرسة وهيئة لإدارة الأعمال. ويساعد برنامج كارير ليدير Career Leader من يستخدمونه على تحديد أفضل مسار لمهنهم والتعرف على اهتماماتهم وقيمهم وامكاناتهم. كما يساعد هذا البرنامج أيضاً من يستخدمه على التفكير ملياً بشأن نوع الجو الإداري (الاتجاه العام، الموقف، الجو) الذي يناسبه بشكل أفضل. مثلاً، هل يناسبه أكثر العمل ضمن جو دائم التغير أم ضمن جو أكثر استقراراً ؟ جو يعتمد على عمل الجماعة أم آخر يعتمد على «نجوم» بارزين؟ . . .

وقد كانت خبرتنا في مجال التقويم النفسي المنهجي عاملاً فعالاً في فهمنا للأسباب التي تجعل «الناس يؤدون عملهم في مثل دقة الساعة المضبوطة» ـ بينما يعمل غيرهم كالساعات السابقة للوقت أو تلك المتخلفة عنه ـ وهناك

آخرون كالساعات المتوقفة عن العمل تماماً. في كتاب «ذروة النجاح Maximum Success»، سنضع بين يديك كل ما توصلنا إليه أثناء أبحاثنا وعملنا كمدربين اجرائيين بشأن علم النفس العملي المتعلق بالكفاءة في العمل. وقد قمنا خلال عملنا مع زبائننا بجمع قدر كبير من المعلومات: مقابلات مطولة حول تاريخ حياة الشخص، تقويم شامل لسمات شخصيته وقدراته وقيمه (كان مجموع الاختبارات يزيد على اثني عشر اختباراً)، ملاحظات الزملاء على نقاط القوة والضعف لديه، وانفعالاته والمواقع التي يرتبك فيها إدراكه، مقابلات مع ثمانية أو عشرة أشخاص ممن يعملون معه (بما في ذلك مدراؤه وزملاؤه ومرؤوسيه). وقد سألنا أحدهم شبه مازح إن كنا نريد عينة دم لإجراء اختبار الحمض الصبغي النووي (رفضنا بالطبع). وبعد ذلك استخدمنا تلك المعلومات في تقديم توصيات بشأن الاتجاهات المهنية وفي وضع خطط للتطوير الشخصي وذلك بغرض التدريب. وقد أغنتنا تلك الخبرة وشكلت لنا خلفية زادت من فائدة أفكارنا المتعلقة بعلم النفس في حياة الناس العملية الفعلية.

وفي الغالب يتضمن عملنا كمدربين العديد من القضايا المستعجلة. كما أن هناك الكثير مما يحتاج للحسم: هل يحتفظ الزبون (أو الزبونة) بعمله أم يطرد منه، أو هل يبقى الزبون (أو الزبونة) بعمله أم يرقى إلى درجة فيها قدر أكبر من المسؤولية. وفي جميع هذه الحالات، يكون التركيز على العمل الفوري وعلى النتائج السريعة. ولدى قراءتك لما كتب حول الأنماط الاثني عشر التي تعيق نجاح الأشخاص، ستجد أن التركيز ينصب على تغيير ما يفعله الشخص، وذلك على المستوى الواقعي البحت.

إن تدريبنا وخبرتنا كعالمي نفس قد أعطيا عملنا شكله الحالي، ولكن هدفنا هو مساعدة الناس على التغير الآن. وفي الفصول التالية سنقدم للقارئ نفس النصائح العملية التي كنا قد قدمناها لزبائننا.

ما سبب التركيز على كيفية إخفاق الأشخاص؟...

قمنا، أولاً، بمناقشة ما دعوناه «بعقبي أخيل المهنة» لدى الأشخاص وذلك في مقال كنا قد كتبناه لبرنامج كارير ليدير Career Leader في صيف سنة 1998 ونشرناه فيما بعد في مجلة Fortune. ماذا نعني بهذا التعبير؟ . . . نستخدم أحياناً تشبيهاً يتعلق بقيادة سيارة على طريق عام. فمن أجل الوصول إلى حيث تريد، من المهم أن تبقى على يمين الطريق، ضمن المسار الأيمن، وأن تكون سيارتك بحالة جيدة. ولن يفيدك شيء لو كنت تقود في الممر الصحيح وفي المسار الصحيح ثم أخذت سيارتك بالتعطل مرة بعد أخرى. وهذا بالضبط ما يحدث للكثير من الأشخاص في مسار مهنهم. تتعطل «سيارتهم». وقد كانت الرغبة لإصلاح أعطال المهنة من هذا النوع هو ما دفعنا لتأليف كتاب كامل حول «عقبي أخيل المهنة» لدى الأشخاص. يوجد في السوق العديد من الكتب التي تتحدث عن النجاح في المهنة، بعضها جيد وبعضها رديء. ويأخذ معظم هذه الكتب شكل صيغة مجربة وصحيحة، كما يأتي بقواعد عليك اتباعها في الحياة وفي مجالات التواصل مع الناس وفي العمل والإدارة. وتشكو هذه الكتب وجود واحدمن العيبين التاليين (أو كليهما أحياناً): فهي إما أن تنطوي على نصيحة لا تنطبق إلا على «الحد الأدنى من الصفات المشتركة» ـ أي على نصيحة عامة بشكل تكون معه محدودة الفائدة ـ أو أنها تقدم نصيحة شديدة التحديد بحيث تناقض النصيحة الأخرى المقدمة في الكتاب ذاته.

وهناك سبب كامن خلف هذه المشاكل. فالحقيقة هي أن «صيغة النجاح» في شركة محاماة في وول ستريت ليست «الصيغة» الصالحة للتطبيق في مصنع للورق في جورجيا أو في شركة برمجيات في ريدموند، بواشنطن.

وفي الواقع قد لا تكون عناصر النجاح في إحدى شركات المحاماة في وول ستريت صالحة في شركة أخرى في وول ستريت! . . . كما أن العديد من «القواعد» المهمة المؤدية للنجاح في محيط ما لا يمكن نقلها لتطبيقها في

مؤسسات أخرى. فالناس ينجحون بفضل العديد من الأسباب المتعلقة بالعمل أو الشركة أو المجال الذي يعملون به. ونتيجة لذلك، نرى المؤلفين مجبرين في الكتب المذكورة على تقديم نصائح شاملة شديدة العمومية (تأكد من إقامة علاقات جيدة مع الناس والزبائن وحافظ على هذه العلاقات) وذلك لتطبيقها ضمن مجال واسع من الصناعات والفعاليات بدءاً من مصانع الورق مروراً بشركات البرمجيات واستوديوهات تسجيل الموسقى والمصارف والمستشفيات ومصانع السيارات وانتهاءً بالهيئات الحكومية. ومن الصعب تقديم شيء جديد مليء بالأفكار المعمقة يمكن تطبيقه في كل الحالات المذكورة.

ومن ناحية أخرى، عندما تحاول تلك الكتب أن تكون أكثر تحديداً، فإنها تناقض نفسها بنفسها. فقد تقرأ في الصفحة السابعة والثلاثين أن عليك أن تكون لبقاً في استخدامك للقوة، ثم تعود لتقرأ بعد ذلك في الصفحة الثانية والتسعين بأن عليك استخدام القوة لجعل الناس يرون بأنك الشخص الذي يجب عليهم أن يحترموه ويهابوه. لا شك بأن عليك أن تتحلى باللباقة واللطف لدى استخدامك للقوة (أحياناً)، وعليك أن تلجأ للشدة وللقبضة الحديدية (أحياناً أخرى). وتكمن البراعة هنا بالطبعً في معرفة أين ومتى تلجأ لأي من هذين الأسلوبين دون الآخر، وعادة ما تكون الكتب المذكورة عاجزة عن وضع تلك الفوارق. وبما أن النجاح مرتبط بحالة محددة، نرى أن الغالبية العظمى من تلك الكتب التي تحاول تقديم صيغة للنجاح هي إما شديدة العمومية أو شديدة التناقض بحيث لا يمكنها أن تكون ذات فائدة حقيقية.

وبالإضافة إلى ما سبق، نرى أن تجارب كل شخص في العمل وكفاءته فيما يقوم به في عمله تتأثر إلى حد كبير بالاعتقادات التي يحملها في أعماق نفسه إزاء العالم وإزاء الآخرين من حوله. وتتكون هذه الاعتقادات نتيجة للتركيبة الوراثية للفرد (كأن يكون مثلاً من النوع الانطوائي أو سهل التكيف من الوجهة النفسية أو به ميل للكآبة)، وعلاقاته مع أفراد عائلته ومع الأصدقاء

والمدرسين (كأن يكون بكر أبويه أو المولود الأخير ضمن اثني عشر ولداً) أو أن يكون فائق الذكاء أو جذاباً أو رياضياً، أو أن يكون ذو ثروة مستقلة، أو صادف مدرساً رائعاً في مرحلة حرجة من تطوره وإلى ما هنالك من احتمالات) كما تتأثر اعتقادات الفرد بقوى أكبر ذا طبيعة موضوعية نفسية واجتماعية (كأن يكون واحداً من أفراد أقلية عرقية، أو أن يكون قد نشأ في مدينة كبيرة ذات طابع عالمي أو في مدينة صغيرة في مونتانا أو أن يكون قد نشأ خلال مرحلة ركود اقتصادي).

ونستخلص من هذا كله أن لدى كل فرد تجربته الفريدة في مجال العمل. لذا لا توجد أية صيغة أو لائحة من نوع «قواعد يجب أن نعيش حسبها» أو «السلوك المرغوب» يمكن تطبيقها على كل شخص بالطريقة ذاتها.

إن الأساليب التي تبعث على إخفاق الناس في مهنهم محددة تماماً. فالناس يخفقون بنفس الأساليب مرة بعد أخرى، وفي كل المجالات، ومن أخفض المراتب إلى أعلاها. وقد اكتشفنا أنه سواء أكنت تعمل في شركة محاماة أو مصنع ورق، أو في شركة برمجيات أو استوديو لتسجيل الموسقى، فإن أنماط السلوك التي قد تؤدي إلى فصلك من إحدى تلك المؤسسات (أو إبقائك جامداً في مكانك) هي نفسها التي قد تؤدي إلى فصلك من مؤسسة أخرى. وبذلك يمكننا أن نكون أكثر تحديداً في نصائحنا المتعلقة بالتحرر من تلك الأنماط. بل وإننا قد وجدنا أن الكثير ـ إن لم نقل الغالبية العظمى- من الناس غير مدركين لدرجة مذهلة للأنماط السلوكية التي يتصرفون بموجبها والتي تؤدي إلى إخفاقهم.

لنأخذ مثالاً على ذلك، كانت سيدة من بين الزبائن الذين عملنا معهم، وسندعوها باولا Paula، تعتبرفي نظر جميع من كانت تعمل معهم تقريباً إنسانة فضولية تتظاهر بالتواضع الكاذب. كانت باولا تتوق إلى الترقية في الشركة التي تعمل بها (شركة مصنعة للأجهزة الطبية) ولكن ردود الفعل من زملائها في

العمل كانت بمثابة الأثقال التي ثبتتها في مكانها. والمهم ملاحظته هنا أن «عقب أخيل» باولا هذا كان هو المشكلة ـ سواء عملت في شركة محاماة أم في مصنع ورق أم في شركة برمجيات، أي في أي مكان فعلياً. فلا يوجد أحد يحب العمل مع إنسان فضولي، كما لا يوجد أحد يحب الشعور بأن الآخرين يتظاهرون بالتواضع حياله. ورغم ذلك، فإن باولا لم تكن على الإطلاق تعي وجود هذا النمط السلوكي في شخصيتها ـ بل إنها في الواقع أصيبت بالصدمة والفزع لدى مواجهتها بذلك.

بناء القوة من الضعف

قبل عدة سنوات كنا نتحدث مع مديرة ناجحة لمؤسسة كبيرة تضم عدة منشآت في شركة مرموقة. لم تكن مارثا Martha بارزة في المؤسسة التي تعمل بها فقط، بل إنها كانت من الرواد في مهنتها. وهي معروفة بقدرتها الممتازة على التخطيط والتنظيم وبإدراكها لكيفية تسيير الأعمال حتى ولو كان الأمر يشمل عدداً كبيراً من الناس ووضع ترتيبات معقدة. وتحول مجرى الحديث إلى أسلوبها في الإدارة وعلاقته بنوع شخصيتها. وقد أبدينا ملاحظة مفادها أننا واثقون من أن الاختبار الذي سنجريه سيكشف أنها بطبعها ميالة للتركيز على التفاصيل.

ضحكت مارثا وأكدت لنا أن الاختبار سيظهر العكس تماماً، ثم مضت تقول أنها من النوع الذي يعتمد على حدسه إلى حد كبير، أي من النوع «المتعجل السريع التقلب» ولكنها وجدت نفسها أثناء تطورها في مهنتها، تشغل منصباً رفيعاً يتطلب اهتماماً فائقاً بالتفاصيل ومتابعة إنجاز المهام. وفي الوقت الذي كان فيه آخرون ممن يتحلون بنفس صفات مارثا قد يواجهون الفشل، كان سلاح مارثا نظرة معمقة داخل تركيبتها النفسية ورغبة في التصرف انطلاقاً من معرفتها بذاتها.

وأضافت مارثا: «لقد كنت أعرف من اختبارات سابقة أنني لم أكن على الإطلاق من النوع الذي يهتم بالتفاصيل، لكنني أدركت بأنني إذا أردت النجاح فعلي أن أركز تركيزاً شديداً على هذا الموضوع. كنت أخشى ارتكاب الهفوات بحيث أصبحت أدقق جميع الخطط والقوائم والجداول وأعيد تدقيقها بكل تروٍ. دفعني الخوف من اهمال التفاصيل إلى أن أصبح شديدة الحذر لدى وضع الخطط ولدى التدقيق. وقد استطعت الآن «التعويض» «وأصبحت دون أن أعي تقريباً أطرح الأسئلة وأقوم بالتدقيق الإضافي، وهو الأمر الذي يمثل الفرق ما بين النجاح والفشل لدى تخطيط مسائل كبرى. وهكذا استطعت التغلب على شيطاني الخاص بأن تعرفت عليه».

قصة مارثا ليست بالقصة التي تثير الدهشة. فالتطور النفسي لا ينشأ عادة عن الاعتماد على نقاط القوة المحسوسة، بل يتأتى عن التعرف الصادق وعن الاستجابة لما يدعوه عالم النفس كارل يونغ Carl Jung بـ«الظل» المرافق لنا، أي كل ما يعتبر ناقص النمو أو مرفوضاً أو مكبوتاً أو مخجلاً داخل شخصيتنا كأفراد. إن لدينا جميعاً سمات وميول ونقاط ضعف طالما حكمنا عليها بأنها «ليست» منا في شيء، وذلك لأنها لم تكن مقبولة، أو لأننا كنا نخشى ألا تكون مقبولة، لوالدينا أو لأشخاص مهمين في حياتنا. وامتد الأمر حتى جعلها غير مقبولة بالنسبة لنا. ولدى انتزاع هذه الأجزاء من شخصياتنا نكون قد عطلنا مصادر مهمة للطاقة النفسية ومسارات لها أهميتها في عملية النمو. لقد استطاعت مارثا عن طريق التعرف على موطن ضعفها ـ لا إنكاره ـ أن تواجهه وأن تصححه.

وهناك العديد من فنون القتال التي يستخدم فيها مبدأ استغلال هجوم الخصم وقوته لمصلحتها. ويتطلب الأمر الشيء ذاته لنكون أكثر وعياً وفعالية في معاركنا الداخلية، حيث يأتي «الهجوم علينا» لا من الخارج، بل من أجزاء أخرى من شخصيتنا. ويبدأ التغيير بإلقاء نظرة معمقة على تلك السمة من

شخصيتنا التي تؤثر علينا سلباً، والتي قد نكون أنكرناها وكبتناها. ونحن نأمل بأن معرفة أي نمط من أنماط السلوك المبينة في الجزء الأول يصف على أفضل وجه تلك الأنماط التي قد تقف عائقاً أمام تطور مهنتك، هذه المعرفة ستساعدك على القيام بالتغيير وعلى تجاوز تلك الأنماط. ومن الطبيعي أنه ليس من السهولة بمكان تغيير السلوكيات المرتبطة بأنماط راسخة للشخصية. ولكن التعرف على هذه السلوكيات قد يقوم بدور «جرس الإنذار» الذي ينبهنا إلى ضرورة التغيير. كانت مارثا كلما شعرت بغريزتها تدفعها «للاستعجال» فهمت ذلك وكأنه رسالة تقول لها «حان الوقت لأن تجلسي وتنجزي الموضوع بعناية».

عقبا أخيل لدى من حولنا

رغم أن هدفنا الرئيسي من تأليف هذا الكتاب هو مساعدة الأشخاص في التعرف على أنماط السلوك التي تعيق تقدمهم، إلا أننا نعتقد أن تلك الأنماط الاثني عشر للفشل التي قمنا بوصفها في الجزء الأول يمكن لها أيضاً أن تكون وسيلة فعالة لفهم مرؤوسيك ورؤسائك. وإن إدراك عقبي أخيل لدى الأشخاص الذين تعمل معهم قد يزيد من فاعليتك ونجاحك في عملك.

فعلى سبيل المثال، كان السلوك الشرس لأحد المدراء يحد من نجاح شركة كنا قد عملنا معها، وهي شركة برمجيات، ولم يكن رئيس الشركة واعياً لتلك الحقيقة. وبعد مساعدة الرئيس على إدراك ذلك على أنه عقب أخيل لدى المدير، وإقناع المدير بتصحيح سلوكه، أصبحت المؤسسة قادرة على توظيف عدد أكبر من الأشخاص الموهوبين في قسم ذلك المدير بل والاحتفاظ بهم. أو لنأخذ مثلاً حالة الموظف الذي كان رئيسه شخصاً يشعر بالخطر يتهدده من الموظفين أو طالبي الوظائف الموهوبين. ولدى الإدراك بأن هذا الشعور هو عقب أخيل لدى المدير، أمكنت مساعدة ذلك الموظف على «التعامل مع

رئيسه» بشكل أفضل وذلك بغية توظيف أشخاص أفضل والتمسك بالموظفين الموهوبين الموجودين أصلاً.

ولنفترض أيضاً أن أحد زملائك يعمل بشكل ممتاز مع أشخاص بعينهم، لكنه يفقد أعصابه إذا ما تعرض للضغط من قبل مدير أو زبون أو زميل. نرى هنا أيضاً أنه في حال اعتبارك ذلك على أنه عقب أخيل لدى هذا الشخص، فقد تكون قادراً على مساعدته (أو مساعدتها) في التعامل مع أشخاص أكثر عدائية.

ونحن نعتقد أن كتاب «ذروة النجاح Maximum Success سيكون وسيلة فعالة لدى المدراء تساعدهم على فهم مرؤوسيهم والعمل معهم بشكل أفضل. إنك قد تجد نفسك أثناء قراءتك للأنماط الإثني عشر للإخفاق في المهنة، تردد القول «هذا يشبه إلى حد كبير توم أو ديك أو ماري، الذي يعمل لدي». إن فهم نمط سلوكي ما يحد من إمكانيات أحد مرؤوسيك قد يساعدك على تعديل أسلوبك في الإدارة بحيث تجعل مرؤوسيك يقدمون أفضل ما لديهم، هذا يقضي بأن تكون عالماً نفسياً إلى حد ما، ولكن ذلك هو جزء لا يتجزأ من متطلبات الإدارة. ومن المؤكد أن تفكيرك بأسلوب مختلف تجاه الأشخاص الذين يعملون لديك، سيساعدك إلى حد كبير.

كيف يمكن أن يتولد الفشل عن النجاح؟...

يواجه العديد من الأشخاص وضعاً يسبب لهم أقصى درجات الارتباك والإحباط، فنراهم يلاحظون أن السلوكيات التي كانت قد ساعدتهم على تحقيق مستوى النجاح الذي يتمتعون به هي ذاتها العادات التي تمنعهم حالياً من أن يزدادوا نجاحاً أو أنها تكون هي السبب في إخفاقهم. ويبدو الأمر هنا كما لو أن القواعد نفسها قد أصابها التغيير. وقد أصابها التغيير فعلاً.

أحد الزبائن، وسنسميه تيد Ted، كان قد أرسل لنا لأنه كان يواجه فشلاً ذريعاً. وكان في غاية الغضب، وقد قال لنا: «إنني أؤدي عملي فحسب، ولهذا

تم استخدامي. وهذا هو ما كنت أتلقى عليه راتباً خلال السنوات العشر الأخيرة. والآن يقال لي بأنني شديد العدائية. إنهم يطلبون مني أن أكون أكثر لطفاً. لننس كل ما يتعلق باللطف!... أنا من أنا. إنني أعمل بجد لتحقيق نتائج في عملي، وأنا أحقق هذه النتائج. إذا كان اللطف هو ما يبحثون عنه، فليوظفوا مدرسة حضانة أطفال».

دعنا نتخيل أن الشركة لها شكل الهرم، وأن تيد يشكل نقطة في هذا الهرم، نقطة تقع داخل «القشرة» الخارجية للهرم. طالما بقي تيد حيث هو، ظلت أموره على ما يرام. أما إذا ما ارتفع في سلم المؤسسة، أصبح أكثر انعزالاً وأقرب إلى الإدارة العليا وإلى الانتقاد الخارجي. وبالتالي يزداد وضوح نقائصه. في حالة تيد، كان قد تلقى عدة ترقيات وبالتالي أصبح أكثر وضوحاً للإدارة في قمة الهرم وللعالم الخارجي، وبعد أن اشترى أحدهم الشركة التي كان يعمل بها، كانت النتيجة أن تغير الجو العام السائد فيها إلى حد لم يعد فيه السلوك العدواني لدى تيد مقبولاً أو مرغوباً فيه.

وليس من الغريب أن السلوكيات التي قد تجعل من الشخص مراقباً ممتازاً في خط تجميع سيارات (أو مديراً بمستوى متوسط في مؤسسة مبيعات) هذه السلوكيات لا تفيد في خلق مدير بمستوى عال أو مدير تنفيذي رئيسي ممتاز، حتى داخل نفس الشركة. ولكن بالنسبة للشخص الذي قد تكون مهنته في الميزان، قد يكون هذا التغير في الموقف مربكاً ومثيراً للحنق. فما كان بالأمس مصدر قوة أصبح اليوم عائقاً.

أحياناً، قد يتحول شخص مثل تيد، كان يتلقى المديح حول أسلوبه الخشن العدائي الذي لا يكترث إلا بالنتائج، قد يتحول إلى شخص أكثر خشونة و عدائية واهتماماً بالنتائج. ونظراً لكون تيد يتصور بأنه إذاكان القليل من الشيء جيداً، فإن الكثير منه أفضل، فهو يعمد بالتالي للمبالغة إلى حد ما.

ويمكن لهذا النوع من التحول أن ينطلق من عقاله. وفي لحظة ما، قد يقرر

أحدهم أن تيد قد بالغ كثيراً ـ ولكن بعد أن يكون سلوك تيد قد تجاوز الحد بشكل يمكن أن يسبب له ضرراً فادحاً.

كيف تقرأ هذا الكتاب؟...

إذا كنت كمعظم الناس، فإنك قد ترغب في الاتجاه مباشرة إلى أعقاب أخيل الإثني عشر في الجزء الأول وتقرأها كلها بحثاً عن تلك الأنماط التي تعكس نواح من شخصيتك أو شخصيات أصدقائك أو زملائك بأفضل صورة. ولكننا نلح عليك بأن تقرأ الجزء الثاني الذي نناقش فيه قضايا التطور الرئيسية الأربع التي يحتاج الأشخاص لحلها أو للتعايش معها بغية الوصول إلى النجاح. وقد قمنا في كلا الجزئين بإيراد أمثلة عن حالات واقعية وذلك لإضفاء الحياة على المفاهيم التي نتحدث عنها.

ونظراً لأن الكثير من القصص تتحدث عن زبائن أو معارف كانوا يعانون من التعثر في مهنهم، فقد بذلنا مجهوداً مضنياً لإخفاء هويات الأشخاص الذين استخدمنا حالاتهم لشرح وجهات النظر التي كنا بصددها. والشيء الذي لم نغيره هو تلك العناصر من أوضاع عملهم التي اعتبرناها جوهرية لفهم «الهدف التعليمي».

يتضمن كل من الأنماط قصة شخص واحد، من نوع «الحالة» النموذجية لذلك السلوك بالذات. وقد قمنا باختيار هؤلاء الأشخاص كأمثلة لأن كل حالة تقدم شرحاً شديد الوضوح لكل نمط من الأنماط. فهي تبين لنا كيف يبدو الفرد من هذا النوع وكيف يشعر. ولكن من المهم هنا ألا ترتكب خطأ مقارنة نفسك بتلك الأمثلة عن الحالات ـ وهي نقاط ارتكاز تبلغ المائة على مقياس متدرج من 100 ـ 1 ثم تقول: «حسناً، إنني لا أشبه هذا المثال، فأنا لم أحصل إلا على خمسة وثمانين درجة!... علي ألا أهتم بهذا الأنموذج». تذكر أن مجرد

التصرف العرضي حسب تلك السلوكيات (أو التصرف بموجبها حسب درجة أقل ولكن لفترة متطاولة)، قد يسبب ضرراً كبيراً لتطورك ونجاحك.

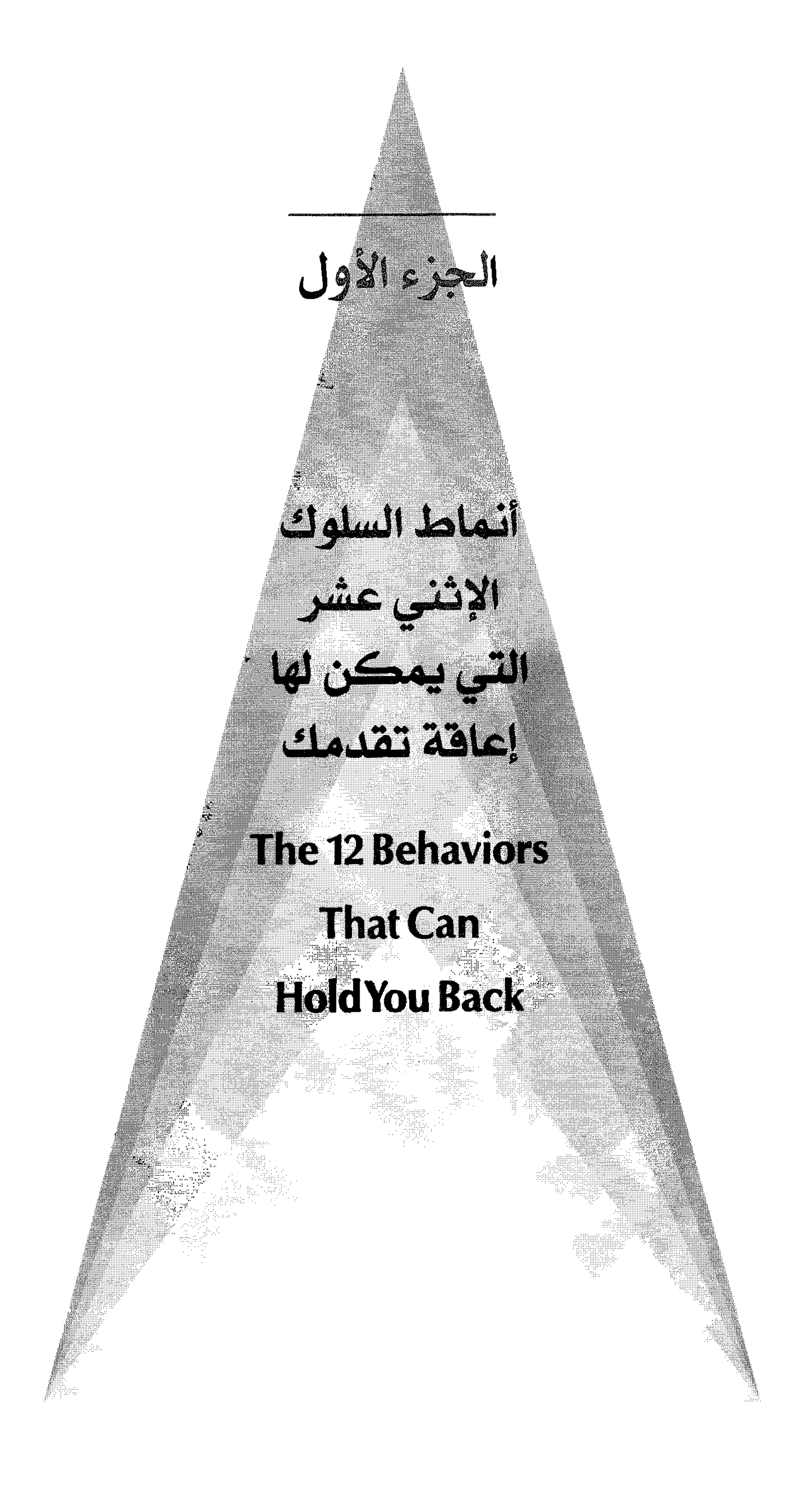
كما ننصحك بأخذ الوقت الكافي للتفكير في التأثير الذي يمكن أن يتركه أي من تلك الأنماط على حياتك خارج العمل ـ على علاقاتك الاجتماعية، وحياتك الزوجية والعائلية. فمعظم هذه الأنماط تستمر في «العمل» حتى عندما تتوقف أنت عن ذلك ـ لذا فمن المفيد التفكير بالكيفية التي تؤثر بها تلك الأنماط على حياتك الخاصة.

من حيث الجوهر، تعتبر أعقاب أخيل الإثني عشر التي نقوم بمناقشتها، بأنها نتيجة لعدم حل المشاكل المتعلقة بقضايا التطور الأربع المذكورة في الجزء الثاني.

ولنعد لمثالنا السابق : الطريق العام الصحيح/ المسار الصحيح/ السيارة ذات الصيانة الجيدة، النتائج هي ارتفاع في حرارة المحرك، توقف المكبس عن الحركة وانثقاب الإطار. أما الأسباب فهي عدم توفر مادة التبريد، تسرب الزيت، زيادة نفخ الإطار بالهواء. إن بوسعك ترك السيارة لتبرد حرارتها، ولكنك مالم تعالج مسألة مادة التبريد، فإنك لن تستطيع السفر لمسافة طويلة. ورغم أنك تستطيع إضافة الزيت، إلا أنك إن لم تعالج سبب التسرب، فسرعان ما يعود الزيت للتسرب. ولذلك، فإننا عندما نقوم بوصف أعقاب أخيل الإثنى عشر ـ النتائج ـ وما الذي تستطيع القيام به بهذا الشأن، سنشير من حين لآخر إلى قضايا التطور الأربع ـ أي المكونات النفسية للأعقاب المذكورة.

في حالة كل من جاك وسوزان Jack & Suzanne، اللذين قرأنا عنهما في بداية هذه المقدمة، كان عقبا أخيل بالنسبة لهما هما سبب دمارهما. ولكن وجود نقاط خلل في شخصيتيهما، لا يستتبع بالضرورة أن يودي ذلك إلى إصابة مهنتيهما بالجمود أو القضاء عليهما. بل إنه يمكننا، في الواقع، أن نقول جدلاً أن لدى كل منا عقب أخيل بطريقة أو بأخرى، والفرق هو أن بعضنا قد تعلم

كيف يدبر أمور هذه الأعقاب بنجاح بينما تركها بعضنا الآخر تعيق حركته.
والهدف من تأليفنا لهذا الكتاب هو تزويد القارئ بالأدوات التي كانت تنقص جاك وسوزان. وفي اعتقادنا أن تعلمك كيفية التعرف على الأساليب التي تؤدي بك ـ وبنا جميعاً ـ إلى ممارسة سلوكيات تخلق تلك «الأسقف الزجاجية» فوق رأسك، سيساعدك على اختراق هذه الأسقف وتحقيق النجاح الذي تستحق.



الجزء الأول

أنماط السلوك الإثني عشر التي يمكن لها إعاقة تقدمك

The 12 Behaviors That Can Hold You Back

مقدمة

قبل أن تبدأ القراءة عن الأنماط الإثني عشر، نود أن نعرض لبعض ما قد يعينك على تفهمها على أحسن وجه. لقد قلنا عن تلك الأنماط لدى تقديمنا لها أنها أشبه بعقبي أخيل ـ في إشارة إلى بطل إلياذة هوميروس Homer's Iliad. فعندما كان أخيل Achilles طفلا قامت أمه بتغطيسه في نهر ستيكس مما جعله محصنا ضد أي أذى، ما عدا في منطقة العقبين حيث أمسكت به أمه عند تغطيسه. وقد كان عقبه هو المكان الذي تلقى فيه الجرح المميت أثناء حرب الإغريق مع طروادة.

إن عقبي أخيل لدينا هما نقاط الضعف فينا. هي تلك الأجزاء منا التي قد تكون سببًا في عجزنا بغض النظر عن مدى قوتنا أو مقدار نجاحنا في كل ما نقوم به. ولقد كان العديد من الأشخاص الذين تبادلنا المشورة معهم خلال السنوات الماضية، ناجحين تماما بكل المعايير لولا ذلك الخلل المعيق للجهود (الذي قد يقود أحيانا إلى الكارثة).

والحقيقة هي أننا جميعا ـ كل فرد منا ـ نتمتع بنقاط قوة ونعاني من نقاط ضعف. وأولئك الذين حظوا منا بالنجاح الأوفر، إنما هم الذين تدبروا أمر إيجاد الوسيلة التي تعوضهم عن نقاط ضعفهم، إما بواسطة رفد فريق العمل لديهم بأناس يتمتعون بالقوة في المجالات التي يشعرون فيها بالضعف أو عن

طريق بذل جهود حثيثة لتقوية نقاط الضعف فيهم، وتوخي الحذر الدائم إزاءها. وهذا هو ما نأمل أن يحققه لك الكتاب بالنتيجة، أي أن تتعرف على المجال أو المجالات التي تنقصك القوة فيها وأن تتمكن من تقوية نقاط الضعف بحيث تستطيع أن تضاعف نجاحك.

وقد يرى العديد من القراء أن واحدا أو اثنين من تلك الأنماط يصح أن ينطبق عليهم. ولكن في معظم الحالات يكون أحد الأنماط هو صاحب اليد الطولى في إعاقة مسيرة تقدمك، بينما لا يعدو النمط الثاني كونه ذا تأثير طفيف. وفي حال رؤيتك لبعض النواحي من شخصيتك في نمطين أو ثلاثة، سجل ملاحظاتك بهذا الشأن، وبعد الانتهاء من قراءة الجزء الأول، فكر ملياً لتعرف أياً من الأنماط يمكن اعتباره السبب الرئيسي الذي يعترض سبيل نجاحك. وتصنيف الأولويات مهم هنا، لأنك ترغب في بذل الجهود لتغيير عاداتك القديمة، كما ترغب في توظيف طاقتك المحدودة ووقتك وجهودك في المجالات التي تعتبر الأكثر فعالية لمساعدتك على المضي قدماً.

ويمكن أن نضيف أنه حتى لو قرأت أحد الفصول وقلت فيما بينك وبين نفسك «هذا ينطبق علي تماماً» إلا أننا نلح هنا على أن تقرأ ما يتعلق بكل أنماط السلوك. أولاً لأنك قد تجد في الفصول الأخرى المزيد من الأفكار المعمقة التي تتعلق بك وبسلوكك في مكان عملك. ولكننا نوصي بقراءة الفصول الاثني عشر لسبب آخر أيضاً. فحتى لو كان أحد الأنماط بعينه ينطبق عليك، فهناك احتمال كبير بأنك قد تعرف، أو ترأس، أو تعمل مع، أو تعمل ـ أو سوف تعمل في المستقبل ـ لدى أشخاص ممن يظهر في تصرفاتهم واحد أو أكثر من أنماط السلوك الأخرى. وإن فهم الكيفية التي يؤدي بها الناس أعمالهم والسبب الذي يدعوهم للقيام بما يقومون به يمكن أن يساعدنا إلى حد كبير على الانسجام معهم وإدارتهم والعمل معهم على قدم المساواة.

ونود أن نؤكد أن نماذج الحالات التي ضمناها لشرح وجهة نظرنا هي

نماذج حقيقية تم اختيارها بعناية من بين المئات من الأشخاص الذين تبادلنا الآراء معهم. ولا يخفى طبعًا أنه قد تم تغيير الأسماء وكل المعلومات التي قد تكشف هوية الأشخاص المذكورين. وأثناء قراءتك لكل فصل من الفصول الإثني عشر، قد يبدو بعض الأشخاص الذين قمنا بوصفهم كأمثلة على الأنماط، قد يبدون شديدي التطرف بحيث ترى نفسك ميالاً إلى صرف النظر عن ذلك النمط («لم أقم في حياتي بالتجول في المكتب ملوحاً بمضرب بيسبول! . . . إن هذا النمط لا ينطبق علي»). ولكننا اخترنا وضع تلك النماذج في الكتاب تماماً لأن أصحابها شديدو التطرف، شديدو التباين ـ يمثل كل واحد منهم نموذجاً جوهريًا للنمط الذي نقوم بشرحه، مما يسهل، كما نأمل، فهم حقيقة ذلك النمط .

لذا لا تصدر أحكامك بتسرع ـ فهناك الكثير من التدرجات التي تمكن ملاحظتها في كل من أنماط السلوك تلك ـ ويمكن لكل من تلك التدرجات أن تعيق تقدمك في ظل ظروف غير مواتية . والنمط الذي كان سببًا في حدوث كارثة (أو ما يقارب الكارثة) للشخص الذي قمنا بوصفه قد (لا يعدو أن) يكون سببًا في إبطاء مسيرة تقدمك أو في تقويضها. فكر مليًا بكل من هذه الأنماط، وحاول أن تحدد النمط (أو النمطين) الذي ينطبق عليك أفضل انطباق، حتى لو تم ذلك ضمن شروط محددة أو لأمد محدود فقط. فكر بالأمر بالطريقة التالية : إنه حتى ولو لم يسبب الفيروس المهلك للغير أكثر من مرض عابر لك، إلا أنك ستشعر بالقلق بشأن استرجاعك لصحتك.

في الجزء الثاني من الكتاب، نقوم بتحليل الأسباب التي تجعل الأشخاص يتصرفون وفق أنماط السلوك المذكورة . وينشأ كل من هذه الأسباب عن ارتباط أربع قضايا تتعلق بالتطور أو بديناميكيات نفسية، يعاني الناس متاعب منها. وقد أشرنا إلى واحدة أو أكثر من تلك القضايا ضمن أنماط السلوك في الجزء الأول. عندما تنتهي من قراءة الجزء الأول، ننصحك بقراءة ما يتعلق بذلك

الموضوع في الجزء الثاني، مما سيساعدك على معرفة المزيد عن تلك الديناميكيات الأربع ومعرفة ما يمكنك القيام به في حال كون إحداها الباعث والمحرك وراء أحد أنماط السلوك الاثني عشر في حياتك .

الفصل الأول

الشعور الدائم بعدم الكفاءة

كان بول Paul يبدو شخصاً خارجا عن المألوف ضمن عالم يحفل بمن ينطوون على إسراف في الشعور بالذات. فقد كان شعوره بذاته ضئيلاً جداً بالنسبة لإمكاناته الكبيرة ولمنصبه. كان مصرف دولي كبير في مدينة نيويورك قد استدعاه من مصرف أصغر منه في تكساس للعمل في منصب بارز وليشرف على مجموعة من الموظفين المسؤولين عن القروض، الذين كانوا قد قاموا بإقحام المصرف في العديد من العمليات الخطرة في أميركا اللاتينية وذلك بعد إحراز بعض النجاحات السريعة في بداية الأمر. وعندما انهارت البيزو Peso وجد المصرف نفسه في ورطة مالية، يعاني خسارة عشرات الملايين من الدولارات. وكلف بول بتولي زمام الموقف داخل مجموعة تقديم القروض، للتأكد من إجراء الدراسة الوافية الضرورية للقروض الكبيرة قبل الدخول في أية التزامات أخرى.

وبدا واضحاً أن بول، الذي كان في أوائل الأربعينات من عمره آنذاك، كان يتمتع بالفطنة والخبرة اللازمتين لأداء المهمة. وبالرغم من أنه لم يكن قد سبق له أن تولى الإدارة، إلا أن خبرته كمصرفي كانت ذات شأن، كما أن أميركا اللاتينية كانت مجال اختصاصه .وفضلا عن ذلك، كان النجاح حليف بول في

كل شيء أنجزه قبل ذلك. إذ أنه كان طالبًا متفوقًا في كل من الكلية ومدرسة إدارة الأعمال التي التحق بها بعد تخرجه، كما تمت ترقيته بسرعة في المصرف الذي عمل به في دالاس بعد حصوله على درجة الماجستير من جامعة تكساس.

وفي منصبه الجديد بدا بول فجأة وكأنه قد وضع في المكان الخطأ ـ أو هذا ما بدا في الظاهر، وذلك ما شعر به بول . فقد كان خجولاً يشعر بالإحراج ولم يكن باستطاعته الحديث كشخص مؤهل ذي صلاحية، كما أنه كان عاجزاً عن فرض الاحترام الذي كان من الواجب أن يوحي به. وكان شعوره أشبه بشعور سمكة صغيرة ألقيت في خضم بحيرة شاسعة، كان فتى قادمًا من مدينة صغيرة من منطقة غير ذات شأن، يشعر بالغربة ضمن مجموعة النخبة القادمة من (الساحل الشرقي). لقد كان، بالطبع، يتبوأ المركز الأول في صفه بالمدرسة، ولكنها لم تكن ضمن تلك المدارس التي تتمتع بمكانة رفيعة . والآن كان يتوجب عليه تولي أمر مجموعة من متعهدي الصفقات ذوي الطبيعة العنيدة المتعجرفة من حاملي الدرجات العلمية من جامعات مثل هارفارد وكولومبيا و وارتون .

ولم تكن تلك المجموعة من موظفي القروض، الذين كانوا يتصرفون على هواهم قبل قدوم بول بالطبع سعيدة باستقبال شخص غريب عنها مكلف بالإشراف عليها . ورغم ذلك، فإنه لو كان بول قد فرض نفسه منذ البداية كمدير واثق من نفسه، لكان قد استطاع التغلب بسرعة على شعور المجموعة بالاستياء، واستطاع دعم مكانته كقائد كفء لها.

ولكن بول لم يستطع مطلقًا الإيحاء بتلك الثقة وبالتالي فإنه لم يتمكن أبدًا من تولي مقاليد الأمور بالمعنى الكامل. كان في عينيه نظرة فيها من الحدة والقلق ما يقارب أحيانًا حد الهلع. كان يعمل ساعات طوالا ـ أطول من اللازم ـ وكان يأخذ على عاتقه العمل الذي كان من المفروض أن يعهد به لغيره. وكان رئيسه، الذي قام بتعيينه، يخشى من أن بول سوف يدمر صحته. كان بول

محترمًا في نظر المسؤولين عن القروض الذين كان يرئسهم، ولكن بصفته إنساناً مجداً في عمله وخبيرا فنياً، إلا أنه لم يكن في حقيقة الأمر يحظى بإعجابهم وبالطبع فإنهم لم يكونوا ليعتبرونه قائداً لهم .

إن الجنود يرغبون في قائد يبعث الثقة بالنفس حيثما ذهب. وفي أية معركة بحرية يود البحارة رفع أبصارهم إلى منصة الربان ليروا «القائد» يرقب المعركة بهدوء ـ لا ليروه يصارع بعصبية لارتداء سترة النجاة. كان كل شيء حول بول يوحي بالقلق. لم يكن ليتمتع بأية مكانة داخل مجموعة القروض، كان كل الناس يتجنبونه.

أما في عمله الجديد، فقد كان بول يعدو في القاعات وفي عينيه نظرة حادة لا ترى أحداً، نظرة تنبئ الجميع بأنه كان يواجه معضلة، وذلك بدل أن يتجول في المكاتب هادئاً بأسلوب يوحي بالقيادة المريحة . كانت حركاته تشي بالقلق والحرج والعزلة. وعندما كان يتوقف للحديث مع الموظفين كان العمل فقط هو محور حديثه، كان جافًا ومقتضبًا. ولم يدر بينه وبينهم قط أي حديث ودي.

كان بول يخبر الناس من حوله، دون أن يعي ذلك أو يقصده، أنه لا يطيق صبرًا ليبتعد عنهم. كان الأمر يبدو وكأنه لو طال مكوثه مع الناس لأدركوا ما بداخله ولعرفوا أنه كان يشعر بأنه في غير موقعه وأنه كان يشعر بالتورط وعدم التوازن ـ والحقيقة أنه كان يشعر بذلك. وعوضاً عن الشعور بالأمل والطموح والتفكير بأنه قد يصبح المدير التنفيذي الرئيسي يوماً ما، أو على الأقل مديراً لكل الفروع الدولية، كان يشعر بالخوف من أنه ربما كان قد بلغ مرتبة أعلى مما ينبغي له .كان يتساءل، ألا يجب في الواقع أن يكون مكانه أخفض بدرجة أو درجتين عما هو عليه حاليًا.

كان العاملون في القسم يتبعون تعليماته عند الضرورة، ولكنهم لم يكونوا ليسألونه النصح. لم يقم أحد بدعوته إلى غداء. كانت الاجتماعات تعقد دون أن يدري بها بول. وقد قال أحد زملائه واصفًا إياه: «إنه يعمل بجد. . . وهذا

يبدو جليًا». وقال آخر: «إنه شديد الذكاء، وهو يحظى باحترام الجميع ـ ولكن ما من أحد يرغب في أن يكون مكانه». وعندما ألقى بول على نفسه نظرة موضوعية متفحصة، لم يكن هو أيضاً ليرغب في أن يكون نفسه. كان قد وصل إلى تلك المرحلة عندما جاء لرؤيتنا.

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

يمكن تصنيف تصرفات بول ومشاعره ضمن نمط اعتدنا أن نعتبره نوعاً من «رهاب المرتفعات» المتعلق بالمهنة. تعبير «رهاب المرتفعات» يطلق على الخوف من المرتفعات، أو بعبارة أدق، الخوف من السقوط من تلك المرتفعات. كان منشأ «رهاب مرتفعات المهنة» لدى بول هو اعتقاده بأنه كان عاجزاً عن المحافظة على موقعه على المرتفعات التي كان قد تسلقها بشكل أو بآخر. وكان يشعر في قرارة نفسه بأنه لم يكن ليستحق أن يكون حيث هو. وهذا شعور نجده بنسب متفاوتة لدى عدد من الأشخاص يثير الدهشة.

وهناك تشبيه مجازي يدور حول مصعد، وهذا التشبيه يشرح لنا بشكل حي، عذاب بول وعذاب الأشخاص الذين على شاكلته . فالأشخاص من نوعية بول يشعرون وكأنهم في مصعد أقدامهم فيه عالقة في الطابق الخامس عشر بينما حملت رؤوسهم إلى الطابق الأربعين، وتمتد أجسادهم بشكل ممطوط بين الطابقين. يشعر هؤلاء ـ بل يعرفون حق المعرفة- بأنهم أشخاص من فئة الطابق الخامس عشر (أو العاشر أو الأول) بينما يراهم الآخرون بأنهم في الواقع من فئة الطابق الأربعين ويقومون بترقيتهم على هذا الأساس. ويبدو بالطبع أن هذا التوتر موجع إلى حد كبير، ولا شك بأن معاناة هؤلاء الأشخاص تصل إلى حد العذاب فنحن في نهاية الأمر لم نخلق من المطاط.

وفي الواقع، فإنه من الصعوبة بمكان تحمل مثل هذا التوتر بحيث يلجأ الناس لاختيار أحد حلين . الأول يتمثل في تحرير أقدامهم من القيود التي

تكبلها في الطابق الأسفل «والارتقاء إلى المستوى المطلوب» الذي تبوؤه نتيجة اختيار غيرهم لهم، للصعود إلى الطابق الأربعين. ويتميز مسار الأحداث هذا بخاتمته السعيدة . والخاتمة الأقل سعادة تتمثل في قيام الأشخاص المحصورين في هذا الوضع بتدمير مهنتهم بشكل عام، فهم يقومون بتصرفات تؤدي إلى نقلهم لمراتب أدنى وصولا للمستوى الذي يعتبرونه مستواهم الحقيقي . فقد قام شخص من الذين عملنا معهم بارتكاب سلسلة من الزلات المثيرة للذهول بحماقتها، بحيث طرد من عمله فعلاً ـ لا لسبب إلا لأنه كان يشعر بأنه في مكان لا يستحقه، وذلك كما اكتشفنا لاحقاً .

تعتبر حالة بول، بلا شك، حالة متطرفة إلى حد ما. ولكن هناك العديد من الأشخاص الذين تساورهم المشاعر ذاتها نتيجة افتقارهم لاحترام الذات وبالتالي فهم يقومون بتقويض مكانتهم بأسلوب خفي أحياناً وكارثي أحياناً أخرى، وقد لا يعدمون السبل المؤدية لإعاقة تقدمهم وبذلك لا يضطرون منذ بداية الأمر «لمعاناة» مصير يمكن أن يودي بهم للارتقاء بسرعة كبيرة أو لشغل منصب عال في المؤسسة التي يعملون بها. أي أنهم وبكل بساطة لا يحاولون الارتفاع إلى ما فوق المستوى الذي يشعرهم بالراحة. وهناك سيدة من بين زبائننا، كانت تعتبر عالمة ذات كفاءة أصيلة، إلا أنها لم تشغل في حياتها المهنية أكثر من مركز مساعد لشخص بعد آخر. كما كان هناك شخص آخر عمل لسنوات طويلة محرراً لأعمال الآخرين. كان يكتب مقالاته لكنه لم يكن ليسمح لنفسه إلا نادراً «بالبروز» والمخاطرة بتقديم هذه المقالات للنشر.

ولا يخلو هذا النمط من رهاب المرتفعات من بعض المخاطر الخاصة. فلو كنت مثلاً من النوع الذي «يعامل الآخرين بخشونة» (الفصل الخامس)، لكانت الصورة واضحة لمن هم حولك، ولأمكنك أن ترى دليلاً على تصرفاتك لو توقفت لتنظر إلى الأجساد التي خلفتها وراءك. أما إذا لم تكن تشعر بأنك تستحق الارتقاء وقمت بتدمير إمكانيات تطورك المهنية، فإن هذا الشعور لن

يتضح على الأغلب للآخرين، ومن الصعوبة بمكان مواجهة شعور الخوف هذا بحيث أنه قد يخفى عليك أحياناً. والأمر هنا يتطلب صديقاً أو مديراً شديد الذكاء يدرك أبعاد النفس البشرية ليلاحظ ما الذي ترتكبه بحق نفسك وليلفت نظرك إلى ذلك. وفي حال لم تعمد إلى التصدي لمواجهة تلك التصرفات التي تقوم بها والتي تؤدي بالنتيجة إلى جعلك بلا حول ولا قوة ـ كأن تتأخر مثلاً في تسليم المشاريع، أو أن تلجأ للتسويف والمماطلة، أو أن تفقد المبادرة أو تقصرعن بذل القليل من الجهد الإضافي اللازم لإنجاز العمل بالشكل السليم ـ إذا لم تفعل ذلك فإن النتيجة ستكون عدم تكليفك بمهام جديدة أو تجاوزك عندما يصار إلى منح الترقيات والعلاوات، وهذا يعني بأنك تبدو كما لو كنت تخاطر بعملك نفسه في حال تغيرت الظروف من حولك.

فلقد اكتشف ميشيل Michael مثلاً، وجود هذا النمط من سلوكية رهاب المرتفعات في شخصيته خلال إجرائه لمقابلات التوظيف عندما كان في سنته الأخيرة من مدرسة الحقوق. كان ميشيل بشكل عام شخصاً واثقاً من نفسه يتمتع بقدر واف من احترام الذات. لكنه لم يكن يعي بأنه كان يوحي بشعور الشك في نفسه أثناء تلك المقابلات. وقد لفتت نظره إلى ذلك سيدة من الذين كانوا يجرون المقابلة معه، أشارت إلى أنها في كل مرة كانت تخبره فيها خلال المقابلة بأنه المرشح الذي يبحثون عنه، كان هو يبدأ بالتراجع، مبدياً القلق من أنه قد لا يكون يتمتع فعلاً بالخبرة التي يحتاجونها في العمل ومضيفاً بأنه يريد التأكد من أنهم كانوا مدركين تماماً لما هم مقدمون عليه وهكذا .

لقد جاء رد فعل هذه السيدة من لجنة المقابلة متعاوناً وحصيفاً. ولكن لسوء الحظ كان الوقت قد فات ولم يعد بالإمكان إنقاذ وضع ميشيل مع تلك الشركة، والأدهى من ذلك، أنه كان قد قضى على فرصته مع معظم جهات التوظيف الأخرى التي كان قد اتفق معها. ولكنه بمجرد أن تعرف على ما

بداخله تمكن من مواجهة مخاوفه وتغيير نمط السلوك هذا في المقابلات التي أجراها فيما بعد.

إن الحقيقة البادية هنا هي أنه حتى ولو كان هذا النمط مما لا يمكن أن تدعوه «بالملجأ الأمين»، وحتى لو كان نمطاً ملازماً لك في نظر بعض من يحيطون بك، فإن من المهم معرفته على حقيقته وتحليله لإدراك مدى تأثيره على سلوكك في مجال مهنتك ـ لأن مجرد ظهور «الخوف من المرتفعات» هذا ولو بشكل عابر في اللحظة غير المناسبة يستطيع إلحاق أذى كبيراً بطموحاتك المهنية. كل منا يشعر بالخوف أحياناً من مهمة معينة أو من مسؤولية جديدة أو بيئة جديدة. والحكمة الخفية هنا هي أن لا تجعل هذا الخوف يتسرب، بدون قصد، إلى حسن أدائك أو سلوكك.

وفضلاً عما سبق، فإن القلة من أنماط السلوك التي نأتي على وصفها تعتبر ذات تأثير يقتصر على الحياة المهنية . أما النمط الذي نحن بصدده فإنه ليس من بين هذه الاستثناءات. فالشخص الذي لا يشعر بالكفاءة في عمله (أو عملها) غالباً ما يخامره هذا الشعور أثناء ممارسته لحياته الخاصة. وهناك عدة أشكال يمكن أن يتجلى فيها هذا النمط، بدءاً من تدميره علاقة خاصة مع شريك مناسب نشعر بأنه «أفضل مما نستحق» إلى الإحجام عن عقد صداقة مع شخص نعتقد بأنه «أعلى من مستوانا» بمعنى من المعاني حتى يصل إلى حد الإحساس بالضيق ضمن أجواء (حفلات العشاء مثلاً) نشعر بأنها لا تلائمنا في شيء.

وفي بعض الأحيان تكون السلبيات الناجمة عن الشخصية المصابة برهاب المرتفعات أكثر مراوغة. فقد وصف أحد زبائننا كيف أن والدته، وهي خبيرة اقتصاد عملت لدى مؤسسة عالمية معروفة، كانت تحمل في أعماقها شعوراً بالدونية معظم الوقت الذي قضته في المهنة. كانت المؤسسة التي تعمل بها من النوع الذي «يركز على المؤهلات». وفي جو يكون التعويض فيه محدوداً، لا تعود المكانة مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية والسياسية وحدها وإنما بوقائع أبعد

من ذلك زمنياً أي ماهي المدرسة التي قضيت فيها سنواتك الدراسية قبل وبعد التخرج ومن كان زملاؤك فيها. لقد كانت والدة الزبون ذات موهبة ممتازة كما كانت تتمتع بمكانة مرموقة في مهنتها حيث كانت تنال الترقيات وتحظى بالتقدير، ولكنها لم تشعر على الإطلاق بأنها كانت مقبولة تماماً. وقد وصفها ابنها بقوله: «إن الأمر يبدو وكأنها لا تشعر بالراحة في طواياها». وأضاف أنه مع أن والدته تعتبر ذات أداء متميز، ويسعى الجميع دائماً لالتماس النصح منها إلا أنها تشعر بشكل خفي بأن هنالك شيئاً ما ينقصها لأن دراستها لم تتم في جامعة مرموقة. ويمكن أن نعزو جزءاً من هذه الديناميكية إلى توجه يعاني من الخلل ضمن جو المؤسسة، ولكن مما لا شك فيه أن مشاعرها الخاصة إزاء مكانتها في العالم قد عززت من تأثير هذه الديناميكية.

إن الفشل الناتج عن هذا النمط من السلوك لا يأتي غالباً بشكل سقوط من القمة يحدث دوياً لافتاً للنظر (من الواضح أنه ليس هناك سوى مدى محدود لذلك الارتفاع، مدى لا يسمح كثيراً بالتسلق والسقوط). ونرى في معظم الأحيان أناساً عاديين يسقطون ـ أو على وشك السقوط ـ من قمم أقل ارتفاعاً أو يحجمون عن تسلق الارتفاعات التي بوسعهم الوصول إليها.

قد لا يكون ذلك خافياً على أحد ولكننا نود أن نوضح بما لا يدع مجالاً للشك بأن هذا السلوك المؤدي لتدمير ولتحديد الذات ليس سلوكاً واعياً على الإطلاق. فليس من أحد يستيقظ صباحاً ليقول: «أنا لست مرتاحاً لكوني نائب للرئيس، لذا أعتقد أنني سأذهب اليوم لأقلب الأمور رأساً على عقب! . . .» ولكن الناس يتصرفون بأساليب تفوق ذلك غرابة وقدرة على تدمير الذات. وهم غالباً لا يدركون، إلا حين استرجاعهم للماضي وتفحصه، لا يدركون بأن ما قاموا به إنما كان بدافع من سبب قوي ـ ولكنه خفي ـ يخرج تماماً عن نطاق وعيهم.

هناك اختبار للشخصية يسمى بالتقييم المفصل للسمات النفسية.

كاليفورنيا/ ، وهو اختبار نعتقد بأنه يشكل مؤشراً جيداً على كون الشخص يقع ضمن زمرة النمط السلوكي الخاص برهاب المرتفعات. فمن بين الروائز العشرين التي تعطى المعلومات على أساسها، هناك اثنان نعتقد بأنهما يتعلقان بالموضوع ـ يعالج أولهما احتمال كونك تتطلع إلى المستوى الأعلى «الدائرة الداخلية» (المستوى التنفيذي أو المدراء الإداريين أو الشركاء أو الفريق الإداري) في المؤسسة التي تعمل بها وترى نفسك جديراً بذلك المستوى. ودور هذا الرائز هو تقويم خيالات الناس المتعلقة بأنفسهم، وبالمستوى الذي يستحقون أن يصلوا إليه. أما الرائز الثاني فهو يقوّم طموح الفرد ودوافعه ورغبته في العمل باتجاه تحقيق هذا الهدف.

في حال حصولك على علامات عالية أو منخفضة في كلا الاختبارين، فإنك على الغالب ستشعر بالرضى. أي أنك إذا كنت ترى نفسك تستحق أن تكون المدير التنفيذي الرئيسي وكان لديك الدافع لمحاولة الوصول إلى ذلك، فإن إحساسك بنفسك يكون منسجماً مع دوافعك وطموحك. إنك قد تنجح وقد تفشل في الوصول إلى ذلك المستوى العالي، ولكن هذين العاملين في شخصيتك يسيران بالاتجاه ذاته. أما في حال حصولك على علامات منخفضة، إذا لم تكن لديك دوافع كبيرة ولم تكن تعتقد في الوقت ذاته بأنك قادر أو جدير بتحقيق الكثير، فستشعر أيضاً بالرضى. إنك على الأقل لا تعاني من صراع داخلي.

إن ما يسبب القلق للناس هو عدم تطابق إحساسهم بذواتهم مع دوافعهم وطموحاتهم. فقد نرى مديراً في مرتبة متوسطة يعتقد بأنه يستحق أن يكون مديراً تنفيذياً رئيسياً رغم افتقاره للدافع اللازم ليصل إلى تلك المرتبة. نراه يتذمر باستمرار من الظلم الواقع عليه بعدم ترقيته إلى قمة الإدارة، رغم أنه لا يقل ذكاء عن رئيس الشركة أو عن مديره ويعتقد بأن ذلك ليس من العدل في شيء. لقد صادفنا جميعاً أشخاصاً من هذا النوع.

أما الأشخاص الذين يعانون من نمط رهاب المرتفعات، فهم يعانون من عدم مطابقة عكسية تماماً. فقد رفعتهم دوافعهم وموهبتهم إلى مراتب عالية ولكن خيالهم فيما يتعلق بأنفسهم كان ضحلاً. فهم لا يعتقدون أنهم يستحقون أن يكونوا حيث هم. ورغم أن الوضع الذي هم فيه لا يتجاوز إمكاناتهم إلا أنهم يعتقدون بأنهم متورطون بأكثر مما يتحملون.

إن قضية التطور المركزية هنا (من القضايا الأربع التي نصفها في الجزء الثاني) التي لم ينجح الأشخاص الذين عانوا من عدم التطابق هذا في التغلب عليها هي تكوين صورة إيجابية عن الذات ومقاومة العناصر السلبية . ولا يكف الواحد من هؤلاء، رغم كل الدلائل التي تشير للعكس، عن اعتبار نفسه مجرد شخص أخرق من بين مجموعة من الحمقى، أو ذلك الطفل القصير البدين الذي لا يكف الأطفال الآخرون عن إغاظته، أو ذلك الأخ الصغير (أو الأخت) الذي يكون أشقاؤه الكبار أكثر نجاحاً منه. كان آندي Andy، أحد زبائننا، يعمل كوسيط عقاري وكان شعوره بنفسه ممتازاً، وكان عمله ممتازاً في الواقع، طالما كان يحادث زبائن ذوي خلفيات اجتماعية اقتصادية مماثلة إلى حد ما لخلفيته الخاصة (الطبقة الوسطى أو الطبقة الوسطى الدنيا). ولكنه عندما كان يتعرف إلى ممثل شركة من زبائنه تبدو عليه علائم الانتماء إلى خلفية متميزة، كان آندي يعجز تماماً عن الحركة والحديث. يصبح كلامه أقل ترابطاً وتنخفض درجة ثقته بنفسه ويبدو الانزعاج عليه واضحاً بحيث ينتقل هذا الشعور منه إلى من حوله. إن رهاب المرتفعات لدى آندي لم يكن بالعامل الذي يظهر في مهنته على الدوام ـ كان يظهر فقط عندما كان آندي يصادف أحياناً منطقة زلقة، أي مجموعة من الأوضاع والأجواء التي تجعله يفقد توازنه ويتدحرج.

ويشعر معظم الأشخاص الذين يصنَّفون ضمن نمط السلوك هذا بعدم الارتياح لدى استخدام قوتهم (أنظر الفصل 15 في الجزء الثاني). هم لا يرون مانعاً أخلاقياً ضد ذلك، لكنهم وبكل بساطة لا يشعرون بأنهم يعرفون ماذا

سيفعلون بهذه القوة أو كيف سيستخدمونها. كما يشعرون في غالب الأحيان بأن هذه القوة ليست منهم في شيء وهي بالتالي ليست «ملكاً» لهم. ولكن ذلك لا يشكل السبب وراء نمط مشاعر وسلوكيات شخص من هذا النوع. بل إنه أحرى بأن يعتبر أمارة أو سمة جاءت نتيجة لرهاب المرتفعات. ويمكن لنا هنا أن نضيف بأن تعلم استخدام القوة التي تتمتع بها في مركزك، مهما كان نوعها، والشعور بالاسترخاء حيال ذلك، هو العامل الذي يمكن أن يساعدك في التغلب على رهاب مرتفعات المهنة. إن القيام بما يتطلبه الدور (بما في ذلك استخدام القوة) يمكن له أن يساعدك على أن تشعر وكأنك فعلاً تؤدي دورك الحقيقي.

كان أحد زبائننا، وسندعوه ستيف Steve، رجلاً وسيماً موهوباً، وكان حائزاً على درجة ماجستير وإجازة في العلوم في الهندسة الكهربائية من مدرستين مرموقتين. وكان ستيف يعمل بجد وسرعان ماستطاع الحصول على ترفيعات أهلته للارتقاء على الدرجات الإدارية في الشركة التي كان يعمل بها والتي كانت تقوم بتصنيع الأجهزة الطبية. وقبل انقضاء وقت طويل اختارته لجنة الإدارة رئيساً لها. ولكن صورته السلبية عن الذات كانت هي السبب وراء دماره.

كانت الفجوة بين دوافع ستيف نحو الارتقاء وبين خياله الضحل حول نفسه كبيرة جداً. فقد قال لنا: «كنت أحياناً أجلس في اجتماعات اللجنة التنفيذية وأفكر إن هؤلاء الأشخاص راشدين! . . .» وقال لنا مرة: «كنت أشعر في الاجتماعات وكأن مقاس بذلتي كبير جداً وكانني كنت طفلاً، أرتدي بذلة والدي».

لم يكن ستيف قد عرف والده قط، فقد تخلى عنه وعن والدته من قبل أن يولد. وهكذا كبر ستيف بدون أب إلى جانبه يعلمه كيف يشعر بالراحة عند النجاح وامتلاك السلطة. وبما أنه كان محروما من والده فقد نشأ وهو يشعر بوجود خطأ ما في شخصه وفي عائلته. كما عانى في الوقت نفسه من شعور بالذنب لحلوله محل والده (تحديداً إعالة والدته، وتشبيهاً ارتداء ثياب أبيه).

كانت المسافة بين المستوى العالي الذي وصل إليه ستيف وأعماق المنخفضات اَلتي كان يشعر أن مكانه فيها تسبب له ضغطاً نفسياً أدى به في النهاية إلى تدمير نفسه. فقد اقترف سلسلة من الأخطاء الإدارية، كانت الزلات من الوضوح بحيث لم يكن لأحد أن يتصور كيف يمكن لشخصٍ في مثل ذكائه وخبرته الواسعة أن يرتكبها ولو عرضاً. فقد أقدم مثلاً على صرف صديق مقرب لأحد كبار المساهمين من العمل دون استشارة أعضاء اللجنة الإدارية أو أي شخص آخر في الشركة.

وكانت النتيجة أن ستيف نفسه صرف عن العمل وعاد إلى المستوى الذي كان يشعر في قرارة نفسه بأنه ينتمي إليه. (إن الأمر السار في هذه القصة هو أن ستيف أصبح أكثر وعياً لهذه الديناميكية وتأثيراتهاعلى سلوكه. وهو الآن يشغل منصب رئيس شركة أخرى للتقنيات قادها بنجاح ولعدة سنوات بعيداً عن أي سلوك مؤذ لتدمير الذات). ولا يخفى أن ستيف عانى كثيراً خلال تلك الأحداث. إن الأمر يستحق التوقف هنا ولو للحظة للتفكير بما يمكن أن يؤدي إليه هذا النمط.

وجود شخص يعاني رهاب المرتفعات في المؤسسة

عندما يقوم شخص يعاني من رهاب المرتفعات المهني بتبديد نجاحه (أو نجاحها)، ويفشل في عمله، فإن النتيجة تكون خسارة كبرى تحيق بالشخص وبالشركة. ولكن هذه الخسارة غالباً ما تكون غير ظاهرة، بعكس الأذى الذي تسببه أكثر النماذج الأخرى التي ذكرناها في هذا الكتاب.

فهناك بعض الأنواع الأخرى من عقب أخيل التي ناقشناها يمكنها أن تسبب دماراً واضحاً : العناصر الجيدة في العمل تترك العمل بسببها ويبتعد الزبائن وتتجاوز المشاريع التاريخ المحدد لإنجازها ولا تصل النوعية إلى المستوى المطلوب وتنخفض الروح المعنوية (وكل هذا يكون بحسب الظروف والنوع

المحدد من عقب أخيل بالطبع). ولدى تواجد نمط السلوك الخاص بشخص يعاني من رهاب المرتفعات، تخسر المؤسسة وبكل بساطة لأن بعضاً من أفضل وأذكى موظفيها، أي الأشخاص الذين تود لهم أن يكونوا في أعلى الهرم الذي تفكر به (سواء أكان المدير التنفيذي الرئيسي أم مدير شعبة خدمة الزبائن) هؤلاء الأشخاص لا يصلون إلى القمة. كان فيليب Philip متخصصاً في منظومات المعلومات وكان يتمتع بموهبة ممتازة. من وجهة نظر الشركة، كان حرياً بفيليب أن يعمل في مستوى أعلى بدرجة، أي أن يدير عمل مجموعة من المتخصصين في منظومات المعلومات الأصغر سناً منه والأقل موهبة. ولم تفلح الشركة في إقناعه بأن يترك موقعه الآمن والارتقاء درجة. فلم يكن هو واثقاً من أنه جدير بهذا العبء. لقد سبب له ذلك خسارة ولا شك، (رغم أن الأذى الذي لحق به جراء هذا النمط من السلوك لم يكن مدمراً)، ولكن الشركة أيضاً خسرت.

قد لا يبدو ذلك مشكلة كبيرة بالمقارنة مع النتائج المترتبة على أشكال السلوك الأكثر وضوحاً التي وصفناها في هذا الكتاب، ولكن لندرس المثال التالي: لنفترض أن لديك شركة استثمارات يعمل فيها موظف شاب ـ وليكن اسمه جيرمي Jeremy ـ يقوم بتسوية شؤون المضاربات اليومية في سوق البورصة. ولنفترض أن جيرمي كان قد تلقى علومه في معهد عال وهو شديد الذكاء ويتركز اهتمامه على أعمال الاستثمارات. يقرأ في أوقات فراغه منشورات من نوع انستيتيوشنال إنفيستور وبارونز، ويعرف كيف يتجول في موقعي أون سورس وفيرست كول One Source and First Call على الانترنيت. إضافة إلى أنه يشارك في أعمال المضاربة (ملتزماً بالطبع بالإرشادات الضرورية في هذا المجال) ويحصل على عائدات ممتازة.

وفي أحد الأيام سأله مديره عن أقصى أمانيه في مجال العمل، وبدون أي تردد أجاب جيرمي: «أن أكون مضارباً». ونصحه المدير قائلاً: «إذاً تحدث إلى

مدير المضاربات بشأن اهتماماتك وأهدافك واطلب نصيحته في كيفية جعل هذه الاهتمامات والأهداف تساعدك على شغل منصب مساعد لأحد المضاربين»، وكان شعور المدير أن مواهب جيْرمي الحقيقية ـ واهتماماته دون شك ـ ستتجلى على أفضل وجه في قسم المضاربات. يستجمع جيرمي شجاعته، ويتحدث إلى مدير المضاربات، وبعد خمسة أعوام نرى جيرمي يقوم بالعمل الذي كان يحلم به، مضارباً بالأسهم لحساب الشركة. ولكنه لم يكن يشعر بالراحة على الإطلاق، ولم يكن بمستوى بقية المضاربين رغم الأرباح الممتازة التي كان يجنيها. لهذا، فإنه يترك عمله.

من الخاسر هنا؟. . . من الواضح أن جيرمي هو الخاسر الأول. ولكن مابالك بالشركة تخسر عائدات بنسبة ثمانية وعشرين بالمائة كان جيرمي سيحققها في حال بقائه في عمله ـ وهي خسارة تشعر بها وتلاحظها لفترة من الزمن، ثم تنساها، وتحذف تلك «الخسارة» من بيان الميزانية. أما الخسارة الخفية التي لحقت بالشركة جراء فقدها لموظف ممتاز يعاني من رهاب المرتفعات، فهي مقدار ما يقدمه هذا الموظف طوال مدة عمله (أو عملها) المهني. أحسب أرباح جيرمي «الضائعة» ثم فكر بما كان يمكن لهذه الأرباح أن تعود عليك خلال السنوات العشرين القادمة. لقد قال ألبيرت آينشتاين Albert Einstein مرة: أن أعظم اكتشاف للإنسان هو الفائدة المركبة. وإذا كان لديك شيئاً من الوقت، فحاول أن تحسب الفائدة المركبة التي تكون قد خسرتها في هذه الحالة!. . . ويمكننا أن ندرك، دونما اللجوء للحسابات، أن خسارة الشركة من ترك جيرمي لعمله هي أكبر من خسارته الشخصية.

وبعد ذلك فكر بقيمة ما كان يمكن لهذا الشخص أن يقدمه للشركة بعد عدة ترقيات ـ في المرتبة التالية والمرتبة التي تليها، وما بعدها. عندها يبدأ ظهور تأثير الفائدة المركبة كما تتوضح الخسارة الفعلية التي تمنى بها أية مؤسسة من جراء فقدانها لشخص موهوب مصاب برهاب المرتفعات ـ بلا داع (مثلاً

عدم استطاعة الشركة إقناعه بالبقاء لقاء تعويض أكبر أو عدم استطاعتها إقناعه بالانضمام إلى مشروع جديد مع حصة فيه).

مصدر الشعور برهاب المرتفعات

من أين يأتي الشعور برهاب مرتفعات المهنة هذا ؟ . . . سنقدم هنا عدة أسباب رئيسية، قد يكون أحدها أو جميعها هي الدافع المحرك لمشاعر شخص ما أو سلوكه، لا جدال في أن جذور هذا النمط من عقب أخيل تضرب بعيداً داخل طفولة المرء، وتكون عميقة بحيث أنها تطغى على أكثر «دوافعنا» أهمية: وهو الدافع لنا لننمو ونستفيد من إمكاناتنا للحد الأقصى.

قد ترجع الأسباب أحياناً للخلفية الثقافية. فلا شك أن معظمنا سمع والديه يقولان له: «لاتتجاوز إمكانياتك». وهذا أمر شائع بحيث يمكن اعتباره رسالة لا يعدو أن يكون دور الوالدين فيها هو دور الوسيط. ولكننا في أغلب الحالات نسمع من والدينا ومن المدرسين والراشدين من حولنا تعابير بديلة تفوق الملاحظة الأولى أهمية من نوع : «بإمكانك أن تصبح الشخص الذي تريده». وفي بعض المجتمعات لا نرى ملاحظات تشجيع تعدل من تأثير التحذيرات. فالعائلة اليابانية تعيش حسب المقولة: «المسمار الذي يبرز، يضرب بالمطرقة»، وهو تحذير شديد لك من أن تعتبر نفسك شخصاً استثنائياً بارزاً، أو تطمح لأن تكون كذلك.

على سبيل المثال، كان هناك زبون نشأ في إنكلترا ضمن عائلة من الطبقة العاملة، كان أبواه يوجهان إليه باستمرار النصيحة التحذيرية: «لا تتصرف كشخص مهم»، وليس من الصعب فهم كيفية سيطرة هذا النوع من التفكير في مجتمع يقوم على تقسيم صارم للطبقات، فحيث توجد طبقة حاكمة بفعل الوراثة، يصبح من الخطر أن تطمح إلى مراكز عليا. وما لم تكن من أبناء الطبقة

المتميزة بحكم الولادة، فإن هذه الطبقة لن تتقبلك بحال من الأحوال ـ بل إنك ستعامل بامتعاض وستتعرض للتحقير والعقاب، اقتصادياً على الأقل. وكل ما كان يفعله والدا هذا الشخص هو محاولة حمايته مما كانا يعتبرانه العقاب الذي سيواجهه لا محالة إذا ما حاول الارتقاء إلى أعلى من موقعه ـ مهما كانت درجة موهبته ـ (ولقد تخرج هو من معهد ماساتشوسيتس للتقنيات بدرجة شرف ـ ولكن تلك الملاحظات ما تزال تحد من اندفاعه). صحيح أن أبويه هما اللذان أوصلا إليه الرسالة، ولكن الجاني الحقيقي في هذه القصة هو المجتمع ومعاييره الثقافية ومحرماته.

نرى في الديانة المسيحية ـ وهي القوة الدينية والثقافية المحركة لمئات الملايين في أنحاء العالم ـ أن الكبرياء هي إحدى الخطايا السبع المهلكة وأن التواضع فضيلة. هناك بالطبع نوع من الكبرياء ناجم عن العجرفة (التي تعتبر بدورها وليدة شعور دفين بعدم الأمان). وهذا النوع من الكبرياء إنما هو شعور بالغطرسة يهدف إلى تعظيم الذات عن طريق تحقير الآخرين. أما الشعور بالكبرياء لدى طفلة في الرابعة عند الذهاب إلى المدرسة مع أختها أو أخيها الأكبر، أو الشعور بالكبرياء لدى طفل في السادسة لدى تعلمه ركوب دراجة بعجلتين ـ مثل هذا الكبرياء يعتبر مثالاً على الشعور الصحي بالكبرياء وتقدير الذات اللذين يساعدان الإنسان على الإيمان بنفسه (أو بنفسها). ولكن حتى هذه المشاعر أيضاً يمكن أن تعتبر خطيئة من قبل بعض الناس ـ وبإمكان هذا النوع من التوجيهات أن يقيد انطلاق طموحات الإنسان.

ويمكن أيضاً لجذور نمط رهاب المرتفعات أن تكون شخصية بطبيعتها وذات خصوصية شديدة. فرغم أن المجتمع المحيط بنا قد يكون مبنياً على تميّز الكفاءة، وأن المدرسين والأهل قد يشجعون هذه النزعة، إلا أن هناك رسالة خفية وعميقة تمضي وترسخ من جراء الاستمرار في نصح طفل ما بتجنب

المرتفعات. إن العلاقة بين الوالد (أو الوالدة) والطفل هي عامل حاسم في إدراك الطفل للكيفية التي ينمو(أو تنمو) بها إلى شخص راشد مستقل واثق من نفسه.

إذا كان والد الطفل مثلا شخصا ناجحاً ولكنه متحفظ بارد ومنصرف للعمل بكليته، فإن الطفل (أو الطفلة) قد ينمو ولديه شعور يحكمه التعادل تجاه السلطة. فهو يعتقد (نتيجة استقرائه للمعطيات المهمة المتمثلة أمامه) أن «الأشخاص الموجودين في القمة» هم أشخاص مغيبون وعواطفهم باردة وأنه ليس لديهم وقت يخصصونه لعائلاتهم أو لالتماس البهجة ـ ويشكل كل ذلك الثمن الباهظ الذي يتعين دفعه لقاء الارتقاء إلى ذلك المستوى من النجاح. وبسبب ذلك التحفظ، لا يمكن للطفل أن يرى عن كثب كيف يمكن لشخص ذي سلطة كبيرة أن يتعامل (أو أن يسيء التعامل في بعض الأحيان) مع سلطته (أو سلطتها). وبما أن الطفل (أو الطفلة) لا يستطيع النظر إلى عالم الوالد الداخلي، فإنه لا يتاح له اكتساب فهم واقعي للنجاح ولحقوقه ومسؤولياته. كان ذلك هو وضع بول. كان والده يعمل لساعات طوال ويسافر كثيراً، وحتى عندما كان في المنزل، كان بعيداً عن عائلته. ففي بعض الحالات إذاً، يكون تعادل النتائج في نظر الشخص بشأن الوصول إلى أعلى مستوى في مهنته ناجماً عن كراهيته لما يعتقد (أو تعتقد) أنه يتولد عن النجاح.

كذلك فإننا قد نرى جذور خوف الارتقاء إلى مستويات عالية من النجاح في الصراع الذي نشعر به جميعاً ونعانيه في لحظة ما من حياتنا، ذلك الصراع الذي كتب عنه سوفوكليس Sophocles في مأساة «أوديب ملكاً Oedipus Rex. لقد قتل أوديب والده دون أن يدري طبعاً وحل مكانه في سرير الأم. وعندما أدرك شناعة جرمه ـ قتل الأب وارتكاب المحرم- جن جنونه وفقأ عينيه. وترمز القصة إلى الذنب الذي نشعر به جراء رغبتنا في التفوق على آبائنا. هل أرغب حقاً في أن أكون أكثر نجاحاً من والدي؟ . . . وإذا ما أصبحت كذلك، ألا أكون

«أقتله» بطريقة أو بأخرى؟ . . . كيف لي أن أتخلص من هذه المشاعر المتضاربة؟ . . . إن معظم الأشخاص يتعاملون مع هذه المشاعر القلقة تعاملاً ناجحا، وبشكل عام يساعدنا الوالدان على القيام بذلك، لأنهما يريدان لنا أن نتفوق عليهما ـ لقد جاء ملايين المهاجرين إلى أمريكا بهدف أن يعيش أولادهم برفاهية، لم يكن الأهل قد عرفوها، ولكن لا يستطيع كل شخص أن يتغلب على هذا الشعور الأساسي بالذنب والقلق.

لقد عالجت مسرحية سوفوكليس Sophocles أهم عناصر الصراع الأوديبي ـ رغبة الابن في قتل الأب والحلول محله كزوج للأم. ولكن الصراع الأوديبي لا يقتصر على ابن يرغب أو لا يرغب في التغلب على والده وإزاحته من موقعه. بل إنه قد يولد شعوراً بالذنب لدى الابن لتفوقه على والدته أو شعوراً بالقلق لدى الابنة بشأن تفوقها على والدها أو والدتها. كانت إحدى الزبونات لدينا ابنة لشخص كان يعمل أميناً لمدرسة. وقد وصلت هذه السيدة إلى مركز عال في شركة للتقنيات المتطورة مما أكسبها شهرة وثروة لم يكن والدها ليحلم بها. ولكنها كانت تعاني من صراع رهيب نتيجة شعورها بالذنب لأنها حققت أكثر بكثير مما حققه والدها.

وهناك سبب آخر للشعور بالضيق من النجاح وهو الصورة السلبية عن الذات (الفصل 16 في الجزء الثاني) الناتجة عن إساءة المعاملة من الوجهة النفسية من قبل الوالدين والمدرسين والأخوة و/ أو الزملاء. كأن يقال لك باستمرار : أنت أحمق، لن تحقق أي شيء على الإطلاق، أنت فاشل، وأشياء من هذا القبيل، لأن تلك المعاملة يمكن أن تترك في الأطفال أثراً مدمرا ومستديماً. والشخص الذي يبدأ بالنجاح رغم معاملته بهذا الشكل قد يجد تلك الرسائل تتكرر لديه في شعوره اللاواعي كالإشارة غير المرغوب فيها لمحطة إذاعية غير مرخصة تعمل بقوة 250,000 كيلوواط. إن رسالة من هذا النوع قد تعود لتفرض نفسها بقوة في اللحظة التي تكون أنت فيها على وشك أن تقول

شيئاً في اجتماع ما، أو أن تطلب ترقية، أو أن تقدم عرضاً أو تجري مقابلة للحصول على وظيفة جديدة. («من تعتقد نفسك؟ . . .» مكانك ليس هنا. . . أيها الأحمق، إياك أن تتفوه بأية حماقة! . . .») ومن الصعب التخلص من إيحاءات كهذه، وقد يجد بعضهم أن من السهل عليه التراجع نزولاً إلى المستوى الذي تلمح إليه تلك الرسائل بأنه هو مكانه الحقيقي.



لنعد إلى زيارة بول

كيف يمكن لشخص يحس ويتصرف بهذه الطريقة أن يتأقلم وأن يتعلم حب المرتفعات؟ . . . فلنعد إلى بول المصرفي. بما أن بول كان ذا شخصية تميل للتحليل، شخصية «عقلانية» لا «عاطفية»، فقد وضعنا البدائل الخاصة به بهدوء لتلائم أسلوبه الشخصي. سألناه: «هل تود حقاً أن تصبح مديراً، أم أنك تفضل العودة إلى مهنتك الناجحة كخبير في موضوع ديون أميركا اللاتينية؟ . . .» فأكد لنا بول أنه كان يريد فعلاً أن يصبح مديراً وأنه كان يعتقد بأنه يتمتع بالذكاء والموهبة اللازمين للإبداع في عمل كهذا. وكلفنا نحن بمهمة مساعدته على تعلم كيفية القيام بذلك.

قضينا ساعات طوال مع بول في المكتب،كنا نراقب كيفية تعامله مع موظفي القروض الذين كان يرئسهم، ومع مديره الخاص، ومع زملائه من خارج القسم. رأيناه كيف كان يسيّر الاجتماعات، وراقبناه وهو يتساءل عن مستقبل العلاقات المرتبطة بالقروض الحالية لدى المصرف وعن القروض المقترحة. ولدى مراقبتنا لبول ودراستنا لوضعه، اتضح لنا بأنه يتعين عليه أن يتعلم كيفية التصرف بأسلوب يعكس ما بداخله من إمكانات وقدرة على القيادة. عليه أن يوحي بالثقة، وأن يسير بطريقة لافتة، أي أن يسير بطريقته الخاصة ولكن مقلداً ما ندعوه أحياناً «بمشية مصارع الثيران».

فكر بالأشخاص الذين تملؤهم الثقة بالنفس. إنهم يتصرفون بهدوء.

فالأشخاص الذين يأكلون ببطء، مثلاً، إنما يبعثون لمن حولهم برسالة مفادها: «أنا لست جائعاً. إنني ثري لدرجة أنني أستطيع معها دائماً أن آكل، بحيث أتمكن من التمتع بنكهة الطعام ـ لا أن أكتفي فقط بالتهام السعرات التي يحتاجها جسمي». في بعض الأحيان يقوم المدراء الناجحون بالتجول بهدوء في القاعة واضعين أيديهم خلف ظهورهم. وهم يعنون بذلك إفهامك أنك مهما أمعنت النظر فيهم، فلن تجد سوى ما يدل على الجودة. ويمكن أن يكون ذلك أيضاً أسلوباً للقول بأن هذا المدير لا يخشى من أي هجوم، فهو (أو هي) ليس عرضة للأذى ولا يحتاج ليديه أمامه لحمايته. إن شخصاً كهذا لا يخشى أن يسير الهوينى. الأزمات اليومية تجيء وتذهب، وباستطاعة المدير الناجح التعامل معها. إنه (أو إنها) في مركز القيادة.

أقنعنا بول بتبني هذا المظهر، جعلناه يضع يديه خلف ظهره عندما يسير. بدت تلك الحركة البسيطة وكأنها متكلفة، ولكنها تركت أثراً. فقد أجبرته على أن يتباطأ قليلاً. كما أقنعناه أيضاً بأن يستخدم يديه لدى توقفه للحديث مع الناس، أن يضع يده بلطف على ذراع أو كتف أحدهم بطريقة أبوية توحي بأنه يقول له: «لا تقلق، أنا أقدر الوضع الصعب الذي تحاول التعامل معه، وسنتجاوزه سوية». أقنعناه بأن يأتي متأخراً قليلاً وأن ينصرف أبكر، وأن يعهد لمن حوله بالمزيد من الأعمال؛ وباختصار، جعلناه يبدأ بتمثيل الدور، حتى ولو لم يكن ذلك شعوره عندها. وكنا نرى بأن هذه التصرفات الجديدة ستولد تصرفات مقابلة ممن يحيطون به بحيث يشجعه ذلك على القيام بتصرفات أكثر إيجابية وثقة بالنفس ـ وهذه بدورها ستخلق شعوراً من الثقة بالنفس ينبع من أعماقه.

ونجحت الخطة، ليس خلال أيام بالطبع، كما جرت أحداث لا مجال لتفصيلها هنا. ولكن بعد عدة أشهر بدأ موظفو القروض وآخرون في المصرف ينظرون إلى بول نظرتهم إلى قائد واثق ومسترخ. والأهم من ذلك أن بول

استجاب لموقفهم الجديد ولإعجابهم المتنامي بثقة بالنفس أكثر عفوية. وعن طريق «السير كما يجب» (حرفياً وتشبيهاً) والكلام حسب ما ينبغي، بدأ بول بالشعور بالثقة وبالجرأة اللتين يتمتع بهما مصارع الثيران.

ومع مرور الوقت، بدا وكأن شيئاً رائعاً قد بدأ يحدث. شرع بول يحب عمله حباً صادقاً.

هل هذا هو أنا حقاً؟...

ما هي بعض «علامات وأعراض» هذه المشكلة؟... أحد هذه الأعراض هو شعور مزمن متكرر بأن الآخرين يعرفون حقيقة ما يجري كما يعرفون قواعد اللعبة، وبأنهم يشعرون جميعاً بالرضى، أنا فقط من يشعر بالقلق وعدم الأمان. (قد يفكر أحدهم «لقد قبلوني في العمل عن طريق الخطأ»، «لقد قصدوا في الواقع أن يرسلوا رسالة القبول إلى طالب وظيفة آخر يحمل نفس الاسم»). قد يكون هذا الشعور مختفياً معظم الوقت ليقفز إلى ساحة الوعي في بعض الأحيان، وهذا النمط هو من النوع الذي لا يكف عن فرض نفسه باستمرار.

إن ارتكاب الأخطاء الواضحة الغباء المؤدية إلى الإبعاد عن «القمة» هو تحذير آخر من وجود هذه الديناميكية، كما أن الإحجام عن تقديم الاقتراحات في الاجتماعات خشية ألا يعتبرها الآخرون عظيمة الأهمية أو أن يسخروا منها، يعتبر أيضاً تلميحاً من نفس النوع. (في بعض الأحيان يشرد الشخص الذي يعاني رهاب المرتفعات بعيداً بأفكاره كوسيلة للهروب من الشعور البغيض بعدم الانتماء ـ ثم يتحاشى الكلام خشية أن يكون قد انتهى بحث الموضوع!...) ولكن في كلا الحالين فإن الشخص في الواقع كان بدايةً قد أبدى من الموهبة والدوافع ما أهله للوصول إلى ذلك المستوى ولحضور ذلك الاجتماع.

وهناك إشارة أخرى على أن هذه الديناميكية تمارس تأثيرها وهو أن تتخذ مهنة الشخص شكل التذبذب صعوداً ونزولاً والسرعة ثم التباطؤ والتسارع ثم

التوقف المفاجئ. ويبدو هنا كما لو أن المصاب برهاب المرتفعات يتصرف كالسائق الذي يقوم بالتنقل المستمر بين الضغط بشدة على دواسة الوقود (عندما تكون الدوافع والطموحات التي ذكرناها سابقاً هي التي تسيره) وبين الضغط الشديد على دواسة الكابح عندما تستلم خيالاته المتعلقة بعنصر الذات زمام الأمور. وهذا الموقف المتعادل (وهو ما يدعوه علماء النفس الاجتماعي «سلوك الاقتراب ـ التجنب») هو في حقيقة الأمر المبدأ الرئيسي لهذا النمط من السلوك.

كيف تتخلص من هذا النمط؟...

إذا وجدت تشابهاً بينك وبين هذا النمط، فكيف يمكنك مساعدة نفسك؟ . . . الخطوة الأولى على الدوام، هي مراقبة الذات. أنت بحاجة لأن تعي مشاعر عدم الأمان والإحساس بالدونية عندما تعانيها. قد تلاحظ، وأنت تسير في القاعة ذاهباً إلى اجتماع ما، بأنك تشعر بالقلق، وأنك في الواقع كنت تشعر بالقلق إزاء الاجتماع لعدة أيام. إنه اجتماع قصير وبرنامج أعماله لا يشمل مواضيع رئيسية ـ لماذا إذاً التفكير به لدى محاولتك النوم؟ . . . ثم فكر بمن سيحضرون الاجتماع، ماهي خلفياتهم ومؤهلاتهم؟ . . . ما هو شعورك عندما تكون معهم؟ . . . هل تشعر بأن أفكارك ستكون محل تقدير كأفكارهم تماماً. . . إذا كان ردك بالنفي، فانتبه إلى تلك المشاعر ؛ هل تشعر بها على الدوام؟ . . . متى شعرت بها في السابق؟ . . . وبحضرة من كنت آنذاك؟

أنت بحاجة لأن تتعلم ملاحظة مشاعر من نوع (لست جيداً مثل. . .) (لست كفؤاً ل. . .) حالما تظهر. إن زيادة وعيك بحقيقة شعورك وتحت أية ظروف يساورك هذا الشعور هو الخطوة الأولى الأساسية باتجاه النظرة العميقة العملية، النظرة التي تستطيع الاعتماد عليها لإجراء التغيير. وبمجرد أن تصبح أكثر وعياً بحالات الإحساس لديك والأمور التي تحركها، فإنك تكون في وضع

أفضل بكثير، وضع يمكنك من ملاحظة سلوكيات محددة ومن ثم تغييرها.

إن لرهاب مرتفعات المهنة عناصر داخلية وأخرى خارجية، وللتعامل مع هذا الموضوع، عليك معالجة كلا النوعين. أولاً، من أجل «إيقاف الأذى»، تحتاج لإلقاء نظرة موضوعية واعية على كل من العناصر داخل العمل والعناصر خارج العمل في حياتك ومن ثم البحث عن تلك السلوكيات التي قد تكون منغمساً بها والتي تعود عليك بالإخفاق. أكتب لائحة بهذه السلوكيات. أذكر ضمن هذه اللائحة «السلبيات»، كإغفال معاودة الاتصال بمن اتصل بك هاتفياً، أو عدم إتمام المهام المكلف بها في الوقت المطلوب، أو عدم القيام بالزيارات اللازمة لعقد صفقات المبيعات. وقد ذكرنا الجزء الخارج عن نطاق العمل من حياتك لأنك قد تقوم بأشياء خارج العمل يمكنها أن تعرض نجاحك للخطر (كأن يكون لديك علاقات خارج إطار الزواج أو أن تغالي في الشراب أثناء السفر).

والناحية الأهم هنا، تكمن في أن تكون شديد الصدق في هذه العملية. لأن أصول هذا النمط تضرب بجذورها بعيداً لتستقر في اللاوعي، لهذا فإن تقييم الذات بدقة يعتبر عملية مهمة وحاسمة بالإضافة لصعوبتها الشديدة . وقد تحتاج لطلب مساعدة واحد أو أكثر من أخلص الأصدقاء ليفيدك برأيه (قد يكون شريك حياتك، أو صديقاً خاصاً مقرباً إليك ـ من داخل العمل أو من خارجه).

في البداية يجب أن تكون محدداً قدر الإمكان («أنا أتأخر عن موعد العمل صباح أيام الاثنين» أو «أنا لا أعبر عن رأيي بحرية في المواقف حيث يوجد أشخاص يفوقونني ثقافة») ثم ابحث عن الأفكار الضمنية وعن الأنماط داخل النمط الواحد («بشكل عام، أنا لا أشعر بالثقة حيال مستواي الثقافي والتدريب المنهجي الذي تلقيته في مجال العمل»). إن سبب وجوب إلقاء نظرة على أمور محددة وعلى العموميات ذو شقين. أولاً، قد تساعدك الأفكار على تنظيم خططك الخاصة بالمعركة ـ لأن الصراع بحد ذاته سيكون على مستوى واقعي

تعاني فيه خطوة فخطوة، إنه يخلو من الخيال كما يخلو ـ للأسف ـ من الوصفات السحرية السريعة.

وكما هو الأسلوب الذي تتبعه كتائب المشاة لكسب المواقع في الميدان، فإن تغيير سلوكياتنا يتطلب شيئين : الدافع والتصرف. لذا، وبعد تنظيم لائحة، أو ثلاث لوائح تركز في كل منها على فكرة بعينها، قرر ماهية البنود التي ستبدأ في معالجتها أولاً. (ونقترح هنا : أخذ أسهل البنود أو تلك ذات النتيجة الأكبر والأسرع ظهوراً). ثم قم بمعالجة كل سلوك على حدة، قائمة بعد أخرى وذلك بأن تخفف من ذلك السلوك أو تتوقف عنه أو تزيد عليه. احتفظ بسجل موضوعي (عدد المرات، كم. . . اختر المقياس الذي يناسبك) لمدى تقدمك والهفوات التي لا مفر منها. وفي حال عبر أحدهم عن رأيه بك في المرحلة الأولى من هذه العملية، فقد ترغب في الطلب منه أن يقول لك «رأياً ثانياً» يتعلق بتقدمك في هذا المجال. ونكرر هنا، أن الصدق مع النفس يعتبر أمراً حاسماً بهذا الشأن. فكما يحدث عندما تقوم «بالغش» في الحمية أو في نظام التمرينات الرياضية لدى محاولتك تخفيف وزنك، فإنه ما لم تكن موضوعياً تماماً بشأن جهودك في هذا المجال فلن تؤذي سوى نفسك.

والسبب الثاني الذي يدفعنا لأن نطلب منك البحث عن (الأنماط الفرعية) في ثنايا سلوكياتك الناشئة عن رهاب المرتفعات هو أن هذه الأشكال قد تساعدك في القسم الآخر من جهودك في مقاومة رهاب مرتفعات المهنة : أي البحث عن الأسباب العميقة الكامنة وراء شعورك بأنك يجب ألا تكون قد وصلت للنجاح الذي حققته أو تحاول تحقيقه ومواجهة تلك الأسباب. هناك تنوعات لا تحصى من الأفكار التي وضعناها سابقاً (في «مصدر الشعور برهاب المرتفعات»)، وأن فهم نوع الرسائل أو الافتراضات الداخلية الآتية من الماضي، التي تحاول مناوأتها، سيساعدك في كسب الصراع على المدى الطويل. إن مجرد النظرة المتعمقة لا تكفي، ولكنها ولا شك توفر لك عوناً

كبيراً لدى اقترانها بجهود جدية لتغيير السلوك اليومي الناتج عن تلك الرسائل والافتراضات. ولدى تضافر التصرف مع التفكير يصبح لديك أقوى تركيبة ممكنة تساعدك على القيام بالتغيير الشخصي.

حديث للمدراء

في حال شعورك بأن هذا النمط من السلوك يذكرك بسلوك شخص ما في مؤسستك ـ وبتحديد أكثر، شخص يعمل ضمن مسؤوليتك الإدارية ـ فكيف تستطيع مساعدته (وبالتالي مساعدة نفسك وشركتك)؟.. الجواب على هذا السؤال نجده ضمن سؤال آخر: ما هو الشيء الذي تلاحظه لدى هذا الشخص (ولنسمه بوب Bob)، والشيء الذي لفت نظرك أثناء القراءة، وأدى بك إلى الاعتقاد بأن بوب ربما كان يعاني من هذا النوع من عقب أخيل؟... لدى ردك على السؤال الثاني، كن محدداً قدر الإمكان («خلال السنتين الماضيتين قام بوب بالتصرف التالي ثلاث مرات: كانت الأولى...») إذا كنت ستتمكن من مساعدة شخص ما بهذا الشأن، فعليك أولاً أن تكون قادراً على أن تذكر بوضوح الأحداث والأفعال التي جعلتك تربط ما بين الشخص والموضوع.

بعد ذلك، تستطيع، بوصفك مدير بوب، أن تقوم بأحد هذين الشيئين أو كليهما: الأول، أن تتحدث معه حول ما لاحظته، وكيف يشكل ذلك من وجهة نظرك نمطاً سلوكياً، وما هي المخاوف التي تنتابك بشأن النتيجة التي قد تنعكس على مهنته، وما الذي تعتقد بأنه قد يود القيام به، أو على الأقل يفكر بالقيام به. ولا يخفى أن هذه المحادثة لن تساعد بوب على الأغلب إذا كان كل ما تستطيع قوله هو أن «لديك شعوراً» بأن بوب يمكن أن يصنف ضمن هذه الزمرة. والفائدة من هذا النقاش الواضح هو أن يخلق جواً من الصراحة بينك وبين بوب للحديث بشكل أكثر تحديداً حول ما يمكن أن تقوم به لمساعدته، كما أن هذا الحديث يوضح له بأنك تقدره لدرجة تريد معها مساعدته. إضافة

إلى أنه يسمح لكليكما باستخدام أسلوب التصرف والتفكير المذكور سابقاً.

إنك قد لا ترتاح لإقامة هذا النوع من الحوار المباشر مع بوب، إما بسبب نوع شخصيتك أو بسبب ما تعتقد أنه نوع شخصية بوب أو بسبب طبيعة العلاقة بينكما. إذا كان الأمر كذلك، فإن خياراتك أكثر محدودية هنا، ولكنها لم تلغ تماماً. إذا صح ظنك بأن بوب يعاني من رهاب مرتفعات المهنة، فأنت تدرك إذاً أن شعوره الأساسي بنفسه هو أنه ليس كفؤاً تماماً، ولا يستحق مستوى النجاح هذا. يمكنك هنا أن ترفع بالتدريج من وتيرة الملاحظات الإيجابية الموجهة لبوب بشأن عمله وما يقدمه من مساهمة والمستوى العام لقيمته في المؤسسة.

يمكنك مثلاً أن تقول: «أنا متأكد من أنني لا أقول ذلك دائماً يا بوب، ولكنني أعتقد أننا جميعاً نعود لبيوتنا أحياناً ونحن نتساءل عما إذا كنا فعلاً نقدم للشركة ما يجب تقديمه لها ـ أنا نفسي أفعل ذلك ـ لهذا أريدك أن تعرف مدى تقديري الشخصي لك في كل ما تفعله». بإمكانك أيضاً أن تركز على واحد أو إثنين من السلوكيات التي لاحظت بأنها تهدد نجاح بوب وأن «تحميه من نفسه»، وتعزله عن سلوكه المدمر للذات بأن تقيم حوله إجراءاً وقائياً تعويضياً. يمكنك مثلاً أن تعين شخصاً يلقي نظرة أخيرة على التقارير المهمة التي يكتبها بوب بسبب معرفتك أن ذلك يشكل إحدى السلوكيات المدمرة للذات عنده. أو يمكنك أن تصر على أن تطلب منه التحدث في الاجتماعات حين تدرك بأن لديه شيئاً مهماً يمكن أن يضيفه ولكنه يشعر بالحرج والقلق من التحدث.

من الطبيعي أن القيام بمثل هذه الخطوات يتطلب مستوى عالياً من الالتزام من جانبك بحكم أنك أنت المدير ـ وهو أمر لا تحب القيام به في سبيل أي شخص كان. ولكن في حال قيامك بالاختيار الحكيم وكان ذلك من أجل شخص ذي إمكانات ممتازة، فإن الفائدة التي ستجنيها المؤسسة ستكون كبيرة. ولا يعني هذا فقط القيام بعمل صالح (يدل على الغيرية)، بل إنه أمر من المفيد

القيام به (بمعنى مردوده على استثماراتك). ويعتبر هذا النمط أحد أصعب الأنواع من أعقاب أخيل من حيث إمكانية إصلاحه. لأنه متجذر في المواقف تجاه الذات وتجاه العالم وهي المواقف التي كان قد تم إرساءها في مرحلة مبكرة من العمر وتكون غالباً تحت مستوى الوعي. ولا يتم تغيير هذا النمط دفعة واحدة وإلى الأبد ـ إن الأمر يتطلب تصميماً وملاحظة للذات والقيام بتصرفات مدروسة لفترة تمتد لسنوات لا لأشهر. كما يتطلب تصميماً لا يكل من جانبك. ويمكن أن نضيف هنا بأن إيجادك السبيل للسماح لنفسك بالارتقاء إلى مستوى أعلى من المسؤولية والتحدي والمردود ـ مهما كان المستوى الذي يعنيه ذلك في حالتك الخاصة ـ يستحق الجهد المبذول. وكما قال أحد زبائننا «مهما كلف الأمر، من المؤكد أن ذلك أفضل من القعود لدى بلوغي المائة من عمري والقول: أتدري، لقد كان بإمكاني أن أكون... ولكنني لم أصبح!...».

الفصل الثاني

رؤية العالم
بمنظور شديد التباين

في بعض الأحيان نرى الحياة تتصرف بطرق عقلانية تبعث على الدهشة: فالفريق الرياضي الذي يسجل أكثر الأهداف هو الذي يفوز في المباراة، والشخص الذي يجيد تهجئة الكلمات بشكل صحيح أو يأتي بأجوبة صحيحة على مسائل الرياضيات هو الذي يحرز العلامة الممتازة وتقوم الشركة بترقية خيرة موظفيها وأكثرهم استحقاقاً للترفيع . وفي أحيان أخرى، كما نعلم جميعاً، لا تأتي تلك التصرفات على هذا النحو . فأحدهم يحظى بوظيفة ما نتيجة «علاقاته». كما ينال خريجو وخريجات العديد من الكليات الخاصة الأفضلية على غيرهم من المتقدمين للوظيفة، وتخص الشركة بالترقية شخصاً يتقن الكلام المنمق ممن يحسنون مداهنة الأشخاص المناسبين ـ رغم أنه مستبد وذو تصرفات لا أخلاقية مع من يرئسهم ومع من هم حوله، إضافة لكونه خالٍ من الكفاءة تماماً . ورغم أن معظمنا يعرف ذلك، إلا أن هناك من ليسوا مستعدين لتعديل إيمانهم أو اعتقادهم بالعقلانية المثلى التي تحكم أسئلة وأجوبة الاختبارات في المدارس الإعدادية . هؤلاء يرون العالم بمنظور شديد التباين، إما أبيض أو أسود، والأجوبة عند هؤلاء إما صحيحة أو خاطئة، والأمور

جميعها توزن بميزان عادل تماماً ويحكم عليها وفقاً لذلك، أي حسب جدارتها فقط . كانت بام Pam مثالاً لشخص كهذا شديد الإخلاص لمبادئه .

كانت بام Pam ذات تفكير مبدع كما كانت كاتبة ومحررة موهوبة، إضافة لكونها إنسانة خلاقة بإمكانها ابتكار طرق جديدة لحل المشاكل . كانت مفكرة وناقدة ماهرة، إنسانة بإمكانها الغوص في المشاكل وغربلة مئات الصفحات من المعطيات لتستخلص منها الأفكار الملائمة وتخرج بالاستنتاجات الصحيحة، كما كانت تضع وتختبر الفرضيات المناسبة وتدرك على الفور ماهية الافتراضات غير المعبّرعنها . وباختصار كانت بام على الدوام «أكثر المجموعة مهارة وفعالية». في المدرسة العليا كانت بام طالبة لامعة وعضواً في فريق المناظرات وفي جمعية الشرف القومية، كانت تحرز أرفع العلامات كما كانت نتيجتها جيدة في اختبارSAT مما أهلها لكسب مرتبة نهائيي الاستحقاق القومي . وذهبت بعدها إلى كلية هارفارد، حيث تخصصت في علم السياسة ودرست بعض المناهج التي كانت تتطلب وقتاً وبراعة في نفس الوقت في كل من معهد ماساشوسيتس التكنولوجي وفي معهد فليتشر للدبلوماسية في جامعة تافتس Tafts..

والآن وبعد مضي عشر سنوات على ذلك، أصبحت بام Pam عضواً في المجموعة السياسية بواشنطن، وهم مجموعة من الأشخاص الذين لم يجر قط اختيارهم لشغل منصب وهم عموماً لا يتولون إدارة كثير من المرؤوسين (هذا إذا كانوا فعلاً يديرون أي مرؤوسين). ويمكن اعتبارهم بشكل عام «علماء مخصصين»، يحتل بعضهم مراكز جامعية ولكن كثيرين منهم لا يحتلون مراكز كهذه، وهم يقومون بوضع الكثير من الأفكار الجديدة حول كل شيء من مبدأ الحد من انتشار الأسلحة إلى سياسة الرعاية الصحية وحتى إصلاح قانون الضمان الاجتماعي، وهي أفكار ينتهي بها المطاف إلى المناقشة في ردهات الكونغرس .

وطيلة عقد من الزمان حققت بام لنفسها صيتاً تحسد عليه كمحللة لها

قدرها في مشاكل الفقر والتلوث وكمفكرة مجددة فيما يختص بإيجاد الحلول لتلك المشاكل . كانت امرأة ذكية جذابة المظهر لبقة الحديث بل وفصيحة . ولكنها كانت تعاني من مشكلة خطيرة . كانت لا تستطيع الثبات في وظيفة من الوظائف .

فعلى امتداد حياتها العملية في واشنطن لم تكن لتستمر لدى صاحب عمل أكثر من عام . كانت على الدوام تترك عملها ـ أو تستقيل بدلاً من طردها . وكان وراء ذلك دائماً (حسب وجهة نظرها) سبب وجيه، وكان نفس السبب على الدوام . كانت المؤسسات دائماً تضغط عليها كي ترتكب شيئاً لا أخلاقياً أو أن تلك المؤسسات نفسها كانت ضالعة في سلوك لا أخلاقي . ولم تكن بام تريد أن تكون شريكة في ذلك، كانت تأبى قبول ذلك النوع من السلوك «المشبوه».

وقبل أن تأتي بام إلينا طالبة العون كانت تعمل مديرة للاتصالات والمنشورات الخاصة بمعهد للأبحاث، كان واحداً من تلك المعاهد التي تضم مجموعات من العلماء والمحللين في واشنطون المعروفين عادة بمجمعات الأفكار . ويأتي التمويل من دور الأعمال ونقابات العمال والمؤسسات وأفراد أثرياء وما إلى ذلك من الجهات التواقة إلى المساعدة على توجيه مسار السياسة
كان المعهد الذي تعمل فيه بام يمر بفترة ضائقة مالية . إذ أن بعض المؤسسات التي كانت تمده بالمال كانت تتساءل عما إذا كان ذلك المعهد لا يزال ذو تأثير في واشنطن . كان الأشخاص الذين يرعون المعهد قد أخذوا يفقدون الثقة، ومع الثقة كانوا يفقدون الرغبة في دفع المال للمعهد .

وطلعت بام بفكرة مثيرة لإعادة بث الحياة في المعهد وخلق قدر أكبر من الاهتمام به . وكانت الفكرة أن يقوم المعهد برعاية مؤتمر يدوم أسبوعاً لبحث الفقر في الريف، وهو موضوع كان قد تم تجاهله إلى حد كبير في السنوات الأخيرة وطغى عليه الاهتمام بالفقر في المدينة . وانكبت بام على العمل من تلقاء نفسها وكان عملها يستمر بعد انتهاء الدوام، ووضعت مسودة للبرنامج

بشكل مفصل دقيق . واختارت المتحدث الرئيسي ثم شكلت عدة لجان، ووضعت أسماء أعضاء ورئيس كل لجنة . وعندئذ قدمت خطتها إلى مدير المعهد .

وقد أولى المدير تلك الخطة ما تستحقه من اهتمام ولكنه أبدى ملاحظة مفادها أن بام أسقطت من القائمة اسم داعية مرموق ومعروف جيداً بمناصرته للفقراء . أجابت بام بأن حذف الاسم كان متعمداً فقد كانت ترى أن الآخرين كانوا قادرين على التصدي للمسألة ذاتها بقدر أكبر من الذكاء وبدون الضرب على المنبر والحركات المسرحية الأخرى للمتحدث المشار إليه . كانت وبكل صراحة تحتقر هذا الأسلوب . أقر المدير بأن ذلك الشخص ميال فعلاً للمبالغة . ولكن من جهة أخرى، كان إدراج اسمه في البرنامج كفيلاً بزيادة عدد الحضور . إضافة إلى أنه كان صديقاً قديماً للمدير وعدم دعوته سيعتبر بمثابة صفعة مباشرة وإهانة مذلة . كما أن ذلك سيكون معاداة لصديق دونما داع . وقال المدير لبام : علينا أن ندعوه .

رفضت بام ذلك ونعتت الرجل بأنه «يذل نفسه للمشاهير» ويتظاهر بأنه مخطط سياسات . وعندها قال المدير : «إنني لا أطلب منك أن تدعيه، إنني أصر على دعوته . ادرجي اسمه في القائمة». وألمحت بام بأنها لن تبتذل نفسها بالإقدام على ذلك . كان رفضها لكثير من السياسات التي كان عملها في المعهد ينطوي عليها قد أثار سابقاً عدداً من المناوشات . ولكن هذه المرة كانت كما يقال «القشة التي قصمت ظهر البعير». قال لها المدير : «إنني أكره أن أخسرك، ولكن ذلك لا يجدي. عليك البحث عن عمل آخر. لا مقام هنا لمثل هذا النوع من التصلب. فاعتمادنا قائم على حسن النوايا لدى الآخرين. وفي ظل مواقف كهذه لن يكون بمقدورنا الاستمرار في البقاء. وهكذا تركت بام عملها بعد أن أوصلت نفسها مرة أخرى إلى طريق مسدود.

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

إن بام هي من الفئة التي ندعوها أحياناً، بدافع الاختصار و الملائمة، (ميريتوقراطي Meritocrat.

أي أنها واحدة من أولئك الذين يصرون على أن المقترحات والأفكار والمنتوجات أي كل شيء في الحياة فعلياً، يجب أن تحاكم بصورة شديدة العقلانية، حسب الميزات الكامنة فيها وحسب قيمتها الحقيقية المطلقة. أشخاص كهؤلاء يرون العالم بمنظور الأبيض والأسود فقط ـ دونما ألوان وحتى دونما ظلال رمادية. ولو أسندت مقاليد الحكم في العالم إلى واحد من هؤلاء، لأصبحت جميع القرارات تمر عبر جهاز يعمل على وزن المزايا. وعندها لن يكون هناك مجال لأن تلعب العواطف والسياسات والأحاسيس والولاءات والمحاباة أي دور على الإطلاق. وبالنسبة لشخص يعيش العالم حسب هذا النمط فإن ذلك هو ما يجب أن يكون عليه العالم. كما أن فعل «يجب» يؤدي دوراً مركزياً ضمن مفردات شخص كهذا. فأحدهم (أو إحداهن) يتحدث باستمرار عما «يجب» أن تكون عليه الأمور، وعن الظلم في الحياة، ويتذمرون من أن الأشخاص ذوي العلاقات والمخادعين والممالئين هم الذين يصلون للقمة بينما يتهاوى الشرفاء وذوي المبادئ على جوانب الطريق.

ويبدو أحياناً وكأن الواحد من هؤلاء الميريتوقراط يعيش في «كون موازٍ» ناءٍ، لا مكان فيه للانفعالات والعلاقات وأحداث من نوع الحظ الجيد والحظ العاثر. ولكنه كون لا وجود له إلا في ذهنه أو (ذهنها). إن معظمنا يدرك منذ بداية حياته أن أقرانه لا يرتفعون وينحدرون بدافع من قيمتهم وحدها. فقد يكون ابن المدير هو الأكثر ذكاء من بين الجميع وقد لا يكون، ولكن في دنيا الواقع غالباً ما يكون ابن المدير هو الشخص الذي يحصل على الوظيفة المطلوبة سواء أكان أكثر المرشحين كفاءة أم لم يكن. إن أكثرنا لا يكترث لهذه الحقيقة، ونحن إما أن نتقبلها أو نذهب إلى وظيفة أخرى، دون أن ننكر أن

ذلك هو أحد العوامل التي يسير العالم بمقتضاها . وبالنسبة لمعظمنا فإن الميريتوقراطية المثالية ذات العقلانية الصارمة تتواجد في الغالب على النحو التالي: شيء مثالي، وعلى هذا فإننا نبحث فقط عن مؤسسات أكثر تقديراً للكفاءات لا أقل تقديراً لها . ولكن لا تخامرنا أية شكوك بشأن هذه الحقيقة وهي أن كمالاً من هذا النوع يندر أن يتواجد فعلياً (خارج عالم بعض أنواع الألعاب الرياضية، ربما، رغم أنه حتى في ذلك المجال، نرى في بعض أنواع الألعاب كالجمباز والغطس والتزلج على الجليد والملاكمة مثلاً، أن التحكيم يكون على أساس شخصي نسبياً) . ولكن الميريتوقراطية تصر على نضالها «الشريف» إلى أن تستنزف صبر مؤيديها . وهنا، فإنها إما أن يلقى بها في الزوايا المنسية أو تجمد في المكان . ومن المؤكد أنها لن ترفّع إلى درجة عالية . وهي بذلك تدفع ثمناً باهظاً لانتصاراتها .

وبينما تعتبر بام مثالاً لسلوك من هذا النوع بأجلى أشكاله، فإن العديدين يقعون في فخ السلوك الميريتوقراطي أكثر مما يدركون أو يعترفون به . وهم، إذ يفعلون ذلك، يجعلون من أنفسهم عرضة للأحكام الخاطئة والزلات الإدارية التي قد تلحق الضرر بحياتهم المهنية . إذاً، إن كنت تعرف في قرارة نفسك أنك تنزلق أحياناً إلى التفكير بهذا الأسلوب المتباين والمتصلب، بشأن موضوع ما، فخذ الحذر . فقد تكون عندها تلحق الأذى بنفسك بشكل قد لا تتمكن من ملاحظته .

أحد الأمثلة على شخص كهذا هو سام .Sam فطالما لم يشعر سام بتهديد ما، كان قادراً على رؤية كل زوايا وألوان موقف ما، متملكاً القدرة على الإحساس بالدقائق والفرو قات التي كانت تخفى على الكثيرين . ولكن بمجرد أن بدأ أحدهم بالإلحاح وسؤاله عن مصادره (كان شخصاً أكاديمياً) كان ينتفض غضباً، وتتلاشى بسرعة قدرته على استشعار التدرجات الرمادية للموضوع . وفي وضعية الغضب هذه لم يكن بإمكانه إلا رؤية الجانبين

المتباينين فقط. لم تكن هناك سوى طريقة واحدة لإنجاز الأمور بشكل صحيح ـ طريقته هو ـ ولو طرحت عليه نفس الأسئلة بطريقة أكثر سلاسة وأقل حدة وهجومية، لكانت استجابته مختلفة إلى حد كبير. هل كان سام «ميريتوقراطي؟..» حسب تعريف معظم الناس. كلا لم يكن كذلك. فالحقيقة أنه ما كان يبدي مثل هذه التوجهات على الإطلاق. ولكن عندما كان يبديها، كان ذلك تحولاً كبيراً عن تصرفاته التقليدية، كما أن تفكيره ينقلب بسهولة ليأخذ شكل تفكير بام المتصلب.

إن أحد المخاطر الحقيقية لهذا النمط هو أن بإمكانه إعاقة نجاحك حتى لو لم يلاحظ أحد غيرك أي دليل على وجود مثل هذا السلوك. وتكون النتيجة غالباً أن ليس هناك من يظهر لك خطأك في التفكير. فعندما «تعامل الآخرين بخشونة» (انظر الفصل 5) يلاحظ الناس ذلك. لكن لسوء الحظ قد تكون أعراض الميريتوقراطية أو أسلوب التفكير بشكل شديد التباين خافية تماماً. وهناك سيدة نعرفها تضع أحكامها بصورة فورية على أساس الكيفية التي يخاطبها الناس بها أو على أساس استجابة أحدهم لبريدها الإلكتروني خلال أربع وعشرين ساعة، وبمجرد صدور هذا الحكم يصبح من العسير تغييره. فهي إذاً تتصرف إلى حد كبير حسب نمط السلوك ذو المنظور المتباين فقط دون أن يخطر ذلك ببال أحد ممن يعملون معها في المكتب. وقد تكون هي في هذه الأثناء تعمد على إبعاد الناس من حولها، أو تقصّر في الاستفادة من مزايا الموظفين الأكفاء أو ترفض عقود عمل قيّمة لا لسبب إلا أن هذه العقود قد أخفقت في اختبار خفي لايعرفه سواها أو لا يفهم أحد غيرها القواعد الخاصة به.

وبطبيعة الحال فإن هذا النوع من التفكير لا يقتصر على مجال العمل. فإذا كنت ميالاً لرؤية الأمور بمنظور الأبيض والأسود فقط في المكتب، فإن من المحتمل أن تستخدم نفس الأسلوب في حياتك الشخصية وفي علاقاتك العائلية

وفي معاملتك لأطفالك أيضاً. إن الناس معقدون بطبعهم تحكمهم ظلال عديدة من اللون الرمادي. وإن علاقاتنا مع بعضنا البعض تشمل بالضرورة دقائق وفروقات لا يمكن إدراكها عبر التفكير وفق مقياس متباين. وقد تتولد نتائج خطيرة عن تفكير كهذا. فالناس شديدو الحساسية لدى إصدار الأحكام عليهم. وما قد يعتبر «سلوكاً غير مقبول» لديك قد يكون مقبولاً تماماً لغيرك. إن قيام حوار بشأن الاختلافات وتقبل قدر معين من اختلاف الآخرين عنك هما ما يجعل بالإمكان إقامة علاقات قوية وصحيحة مع الآخرين. وإذا لجأت إلى أسلوب شديد التباين لتقييم الزملاء والأصدقاء والمعارف وشريك الحياة، فلا تتعجب إذا تحولوا سريعاً ليصبحوا أصدقاء أو معارف سابقين أو شريك حياة سابق. وعلى أقل تقدير سيصبحون أكثر حذراً لدى وجودك وأكثر ابتعاداً عنك. وفوق ذلك، فإن نقلك هذا المنظور المتباين للحياة إلى أطفالك، من شأنه أن يورثهم ما لن يفيدهم كثيراً في حياتهم.

إنه لمن المهم أن تراجع نفسك بشأن ما إذا كان تفكيرك قد تبلور، أم لم يتبلور، ضمن تصور لا مرونة فيه، وفي حال أصبح كذلك فمتى حدث هذا ولماذا. وفي حال جاءت ردة الفعل لديك مفاجئة أو باعثة على الضيق، فكر ما الذي سبب لك هذا الضيق. هل هي نزعة، مهما كانت خفيفة أو عرضية، للانزلاق إلى مثل هذا النوع من السلوك المتصلب؟. . . وإذا كان الأمر كذلك، فإن من المهم أن تدرك السبب على علاته. وقد تتعرف على نمط السلوك هذا لدى شخص آخر تعمل معه.

إن الناس الذين يمكن تصنيفهم ضمن هذا النمط قد يبدون منطقيين ومصيبين تماماً. ونحن عادة نعجب، وبوجه حق، بالإنسان المثالي الذي يحاول حماية الأفكار الفاضلة وإطلاقها من عقالها. ثم أن الأساس الذي قامت عليه أمتنا كانت ثورة مشروعة من هذا النوع. إن الشخص المستضعف الذي يتشبث بسلاحه ويخوض صراعاً شريفاً في سبيل ما يعتقده صواباً، لهو جدير

بالإعجاب الشديد لأسباب لا تخفى. لذا فإن هذا النمط يقابل بكثير من التأييد من الوجهة الثقافية. ولو أنه قد يغيب عن الآخرين، وبخاصة في حال الميريتوقراطيين العرضيين، أن هؤلاء لا يقاتلون من أجل الأسباب الصحيحة أو من أجل القيام بأفضل ما يمكن القيام به وضع ما. وفي حال الميريتوقراطيين الأشد مغالاة، مثل دون كيشوت Don Quixote، فإنهم على الدوام يسددون رماحهم باتجاه طواحين الهواء. كما أن هؤلاء ليسوا غالباً محاربين أكفاء بشكل خاص ومرجع ذلك بداية لهو نفس السبب الذي دفعهم للالتحاق بهذه المعركة. فمن أجل كسب معركة ما قد يقتضيك الأمر أحياناً أن تفاوض وتساوم ـ أن تعد أحدهم بشيء لحمله «أو حملها» على الأخذ بجانبك ـ مما يتعارض مع قواعد العقلانية (يجب ضم هذا الشخص لأن ذلك هو الشيء الصحيح، هذا كل شيء).

ونتيجة لذلك فإن الشخص الميريتوقراطي غالباً ما يخوض المعركة وحيداً. وكثيراً ما يخسرها. فأحد زبائننا مثلاً، ولنطلق عليه اسم دان Dan، التحق بعد تخرجه من الكلية بعمل كانت تديره عائلة ولم تكن عائلته. كان يعرف الوضع منذ البداية ويعرف أنه لن يحصل على حصة من ذلك العمل. كما كان يعرف أن أعضاء عديدين من العائلة ممن هم في مثل سنه أو أصغر منه سيكون لهم رأي في كيفية إدارة الأمور، وأن رأيهم هو الذي سيرجح حتى ولو تساوى معهم في كل الأمور الأخرى. كان قد أرتضى ذلك منذ البداية. ولكنه بمجرد أن وجد نفسه داخل الشركة بدأ يشعر بالغيظ. فلم يكن من العدل في شيء أنه بسبب حَمْل هؤلاء لاسم ما معين فإنهم يحظون بالميزات. كان لا يقل عنهم ذكاء أو إخلاصاً في العمل، إن لم يكن أفضل منهم، ولكنهم كانوا يسبقونه على الدوام. وتطور إحساسه الذي كان تذمراً في البدء ليصبح غضباً جامحاً وثورة عارمة ضد نظام كهذا. وتركز كل تفكيره على الظلم الذي كان يعانيه وعلى مالم يحصل عليه متناسياً ما كان متاحاً له وحقيقة أنه كان قد أبرم العقد وهو يعي

الظروف تماماً. واجه مديره بالظلم المحيق بوضعه. وكانت استجابة صاحب العمل أنه يستطيع إدراك طبيعة شعور دان، ولكن ذلك لن يغير من الأمر شيئاً وعلى دان إما أن يقبل بذلك أو يترك العمل. في النهاية ترك دان العمل. وضمن هذا السياق، تصرف دان كشخص ميريتوقراطي كما تصرفت بام تماماً. ولو كان أحسن فهماً لنفسه ولحاجاته، لما كان قد اقدم في، المقام الأول، على قبول تلك الوظيفة.

إن الشخص الذي يتصرف بهذه الطريقة إنما يتصرف بأسلوب قد يصل إلى حد معاداة الميكيافيلية، شخص يزدري التحايل والتملق والتنازلات التي يفرضها عقد الاتفاقات. صحيح أن أكثرنا يفضل التعامل مع شخص ميريتوقراطي أكثر من التعامل مع نقيضه، مدبر المكائد المجرد من المبادئ الذي لا تحمل المثاليات أية قيمة بالنسبة له. شخص كهذا جدير بالازدراء بسبب طبعه الغادر، أما الميريتوقراطي فيصعب تحمله لسبب وحيد وهو مبالغته في الاعتقاد بصواب رأيه. ولكن صحيح أيضاً أن أكثرنا يفضل التعامل مع شخص لا تنقصه الأمانة ولا يميل للاستغلال، لكنه يعي الكيفية التي تسير بموجبها الأمور في الحياة ولا يحاول مناوأتها والصراع معها على الدوام. فنحن ندرك بالغريزة أن سلوكاً كهذا لا بد أن ينتهي بالفشل.

والحقيقة هنا هي أن هؤلاء الأشخاص يدافعون عن المثاليات دفاعاً لا يعرف الكلل ما دامت هذه المثاليات هي مثالياته (أو مثالياتها). ولكن لنفترض أن لديك مثاليات أخرى، وأن مقياسك للامتياز هو العمل الجماعي. وأنك تعتقد أن أسلوب تطوير المؤسسة هو في تحريك عدد كبير من الناس في ذات الاتجاه ومن أجل القيام بذلك يتعين عليك أحياناً أن تقبل بخطة لا تصل تماماً إلى درجة الكمال. إن الشخص الميريتوقراطي لابد وأن يضيق ذرعاً بمثالياتك. ففي رأيه أنك قد التحقت بركب عديمي المبادئ أعداء العقلانيين المثاليين.

وستتعرف لاحقاً في هذا الكتاب على نمط آخر من أنماط السلوك ندعوه

«الصمم العاطفي» ويظهر لدى الشخص الذي نجح تماماً في وأد مشاعره بحيث لم يعد بإمكانه أن يتعرف على تلك المشاعر لدى الآخرين. الأشخاص الميريتوقراطيين وعلى العكس من ذلك، يتعرفون على وجود الولاءات الشخصية والمصلحة الذاتية والعواطف ولكنهم يعتبرونها أخطاء، وينظرون إليها كعوامل يجب إغفالها لدى اتخاذ القرارات. يريدون إلغاءها. كما يميلون إلى تقويم الأفكار على حساب العلاقات التي تحكم عمل جميع المؤسسات، سواء كانت حزباً سياسياً أو شركة أو جامعة أو فريقاً لكرة القدم.

لقد عالج العالم النفسي الذائع الصيت ديفيد ماكليلاند David McClelland من هارفرد ثلاثة دوافع رئيسية تقف وراء عمل الأشخاص وهي: دافع الحاجة إلى الإنجاز ودافع الحاجة إلى الانتماء ودافع الحاجة للقوة. وتشكل إنجازات أكثر رجال الأعمال نجاحاً، فيما يتعلق بالدوافع الثلاثة، ما يمكن اعتباره علامات لتقييم طبيعة هذه الإنجازات. فرجال الأعمال هؤلاء يميلون للاستجابة بدرجة عالية ولكن معتدلة لدافع الحاجة للإنجاز، ولا يميلون كثيراً للاستجابة لدافع الحاجة للانتماء بينما تكون استجابتهم عالية لدافع الحاجة للقوة. أما الميريتوقراطي، فهو على العكس من ذلك، يميل بدرجة عالية نحو الإنجاز، كما يحركه دافع الحاجة للانتماء بدرجة عالية ولكن متوسطه، أما دافع الحاجة للقوة فيكاد يكون تأثيره سلبياً.

وقد يكون هذا هو السبب الذي يدفع بالأشخاص المغالين في مثل هذا النمط السلوكي إلى تأليه كل مامن شأنه أن يخضع للقياس. تسجيل النقاط، الأرقام هذه هي الأساليب التي يتم بموجبها تقدير «قيمة الإنجاز» لفكرة ما أو برنامج. أما تلك المقاييس «ذات التباين الضعيف»، بما في ذلك أمور من نوع حسن النوايا وقيمة العلاقات أو «الحق المكتسب»، فهي أمور لا تخضع للقياس وبالتالي فهي ليست بذات شأن كبير أو لا قيمة لها على الإطلاق بالنسبة لكثير من الأشخاص الميريتوقراطيين.

ومما يسترعي الانتباه أنه بالرغم من أن أشخاصاً كهؤلاء يقضون حياتهم في محاولة جعل العالم ينسجم مع مثالهم الخاص عن العدل والإنصاف، وقد يبدون أحياناً ذاتيين إلى حد كبير في أحكامهم، إلا أن الميريتوقراطيين لا يسيرهم عادة غرورهم الذاتي. صحيح أنهم يريدون رؤية كل ما يقومون به يؤدى بشكل صحيح ـ حسب تعريفهم الخاص لذلك ـ ولكنهم لا يسعون لتمجيد أنفسهم من خلاله أو لنسب كل الفضل فيه إليهم.

ومن بين قضايا التطور الأربع التي نناقشها في الجزء الثاني من الكتاب من أجل فهم أفضل لكيفية تطور أنماط السلوك الاثني عشر التي جرت مناقشتها في الكتاب، يمكن للشخص الميريتوقراطي الاستفادة بشكل خاص من قراءة كل من «رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين» و «استخدام القوة»، فالميريتوقراطيون يركزون عادة على اهتماماتهم الخاصة بحيث ينسون وبكل بساطة كل ما يتعلق بالآخرين، الذين قد يرون الأمور بمناظير مختلفة. وعندما يجري لفت نظرهم للأمر، لا يقيمون له وزناً لاعتقادهم أن وجهات نظر هؤلاء الأشخاص الشخصية (غير الميريتوقراطية، الأنانية، غير الملائمة) يجب ألا توجد أصلاً. وعلى وجهات النظر تلك أن تتركز فقط على جدارة المهمة المطروحة للتنفيذ. فاستغلال القوة هو أمر منفر برأيهم، كما يشعرون أن الإنسان يجب ألا يضطر لاستغلال قوته، وأن على الناس التعرف ببساطة على الأفكار الأفضل على أساس المزايا التي تنطوي عليها وبالتالي أن يتبنوا تلك الأفكار. إن الأشخاص الذين يمكن تصنيفهم ضمن هذا النمط من التفكير أو السلوك يحتقرون القوة وأولئك الذين يستخدمونها، ويعتقدون أن ذلك شيء مناف للكرامة ومهين وحتى منفر.

يخفق الميريتوقراطيون أحياناً في القيام بمهمة تطورية ثالثة جرت مناقشتها في الجزء الثاني ـ أي الوصول إلى تفاهم مع السلطة الأعلى منهم. إن الكثير من الأنواع الأخرى من عقب آخيل المهني التي نوقشت في هذا الكتاب تنتج

مباشرة عن وجود صعوبة في التعامل مع السلطة الأعلى (ويتوارد للبال مباشرة النمط المتمرد مثلاً، الذي جرت مناقشته في الفصل السادس). أما في حالة الميريتوقراطي، فإن هذه الصعوبة في التعامل مع السلطة الأعلى ما هي إلا نتيجة جانبية في غالبها. فشخص كهذا ليس بحاجة للعراك مع القائمين بالسلطة ـ لو كان بإمكانهم فقط أن يروا الحقيقة، وأن يتوقفوا عن ممارسة الألاعيب وأن ينحازوا إلى صف الميريتوقراطيين. والمشكلة هنا، طبعاً، هي أن هؤلاء الأشخاص ذوي المناصب ما كانوا ليصلوا إلى مناصبهم لو كانوا يتصرفون على الدوام بهذا الأسلوب. وتكون النتيجة أن الشخص الميريتوقراطي يقع في مشاكل مع من هم أعلى منه، ولو أن ذلك يحدث بمحض الصدفة وليس باختياره (كما في حال المتمرد).

إن الأشخاص الميريتوقراطيين ذوي الطبيعة المغالية نادرون نسبياً في مجال الأعمال، كما أنهم نادراً ما يصيبون نجاحاً كبيراً، وربما كان سبب ذلك هو أن العمل في هذا المجال يتطلب غالباً تنازلاً عن حد الكمال. أحد المجالات التي نرى فيها أشخاصاً من هذا النمط (رغم كونهم حالات معتدلة الشدة) يحرزون النجاح هو مجال إدارة الاستثمارات. وإذا سلمنا بأن الأخلاقيات والالتزام بقواعد لجنة الضمانات والمضاربات يمثلان الجزء الرئيسي في العمل، فإن هذا النمط إذا لم يتبد بشكل مبالغ فيه، يمكن أن يشكل هنا عنصراً حيادياً إن لم نقل إيجابيا نوعاً ما. وفي معظم الأحيان تكون فكرة المساومة و التنازل هي القاعدة في مجال الأعمال. فعلى سبيل المثال، قد تكون الصفقة أحياناً فيها من النواقص ما يجعلها خاسرة لأحد الفريقين. ولكن الشركة تتعمد الدخول في الصفقة عن علم، لأن هذه الصفقة على المدى الطويل ستحافظ على العلاقة مع الزبون ـ وهنا مكمن الربح. ولكن حتى في حال جرى تفسير الموضوع المثار بهذه الدرجة من الوضوح، فإن الشخص الميريتوقراطي يجد صعوبة في استساغته. «لماذا علينا أن نخسر المال لمجرد الحفاظ على علاقتنا مع الزبون!..

إذا كنا سنقوم بعد عامين بتقديم صفقة رابحة لهم فلا بد أن يغتنموا تلك الفرصة بغض النظر عما إذا كنا سنعقد الصفقة الراهنة أم لا». ويتضاعف ذعره إذا كان اتخاذ القرار يجري على أسس شخصية : إننا نقدم على ذلك لمجرد إرضاء نائب مدير المبيعات لدى الشركة الزبون. وفي حالات كهذه، عادة ما يستشيط الميريتوقراطي غضباً.

قد يحالف النجاح الشخص الميريتوقراطي في دائرة الأبحاث والتطوير ـ وكلما كان عمله أقرب إلى ميدان البحث الأساسي وأبعد عن متطلبات السوق،كان ذلك أفضل. إن سلوكاً كهذا يبدو أكثر تقبلاً في دنيا الفنون ـ الموسيقى والأدب والسينما ـ وفي ردهات الثقافة والفن، منه في أي مكان آخر. ولكن حتى هؤلاء الذين يخرجون بالفكرة انطلاقاً من ميدان البحث والتطوير عليهم تقبل مبدأ المساومة. قد يكون الشيء فعلاً نتاجاً مخبرياً كاملاً، ولكن من أجل أن يكون قابلاً للتسويق، يجب أن يتم تصنيعه بحيث لا تشكل الكلفة عائقاً وأن يكون ذو طبيعة عملية حتى خارج البيئة المخبرية ذات الشروط النظامية كما يجب أن يكون من السهل تشغيله وأن يتفوق بشكل واضح على أي شيء ما يحاول الزبائن شرائه في نفس الوقت وذلك لصرفهم عن هذا الشيء. إن جهاز التلفزيون ذو درجة الوضوح الفائقة شيء رائع بلا شك، ولكن قلة من الناس فقط قد ترغب بدفع عشرة آلاف دولار ثمناً لجهاز من هذا النوع. إن أجهزة الكومبيوتر الشخصية الأولى، قبل مرحلة نظام الوندوز كانت تتطلب بعض المعرفة بتشغيل نظام الدوز ـ وهو نظام صعب على المستهلك كان يشكل عقبة كبيرة.

وبغض النظر عن روعة المنتج من وجهة نظر الصانع، فإن ذلك المنتج لن تكون له قيمة مالم توافق السوق على تقويمات صاحب السلعة، وحتى علماء البحث والتطوير في غرفهم الخلفية، في شركات عالمية مثل دوبونت ولوسنتس وجنرال الكتركس وهيوليت- باكاردز DuPonts, Lucents, GEs, and Hewlett-

PacKardst عليهم معرفة هذه الحقيقة. إذاً حتى في هذا المجال على الشخص الميريتوقراطي أن يتعلم كيف يتكيف أو أن يكون ذكياً بدرجة يمكن معها احتمال نقائصه.

ولكن صبر الشركات على أشخاص من نوع «أذكياء ولكن يصعب التعامل معهم» قد أخذ بالتلاشي. فمعظم المدراء حالياً يلحظون عامل «كلفة مداراة» هذا النوع من الأشخاص ضمن معادلة تقويمه (أو تقويمها) ويؤثرون عليه موظفاً آخر قد يكون اقل ذكاء ولكن «بكلفة مداراة» أقل.

إن الأشخاص الميريتوقراطيين قد يحققون نتائج افضل في مستهل حياتهم العملية (في حال كانوا يؤدون لمدرائهم عملاً قيماً بحيث يرغب هؤلاء في التساهل معهم إلى حد ما). وهناك الكثير من المدراء ممن يفضلون أن يعزوا المثالية الجامحة لدى الشخص الميريتوقراطي إلى فورة الشباب ولكن لدرجة ما ولفترة ما. ويواجه الميريتوقراطي المستبد المصاعب في مجال مهنته، مهما كان عمره (أو عمرها). ويتلاشى تأثير عذر طيش الشباب بسرعة لدى تجاوز الشخص مرحلة العشرينات ودخوله مرحلة متوسط العمر. ويقتصر تأثير المرحلة الأولى للطفل النابغة على مرحلة الطفولة فحسب، هذا إذا وجد هذا التأثير أصلاً.

وجود شخص ميريتوقراطي في المؤسسة

عندما يدير الأشخاص الميريتوقراطيين شركة ما، فإن الشركة تميل إلى وضع حلول تؤدي إلى حدوث مشاكل، أو إلى إنتاج سلع رائعة من حيث تصميمها وأناقتها التقنية، ولكنها سلع لا يقبل عليها أحد، أو على الأقل لم يقبل عليها أحد بعد.

وقد قدم كلاي كريستنسون Clay Christensen من جامعة هارفرد في أطروحته «التقنيات المعرقلة» وصفاً لمنهج تقوم بموجبه شركة ما، ذات شعور

قوي بالهدف والمجهود، بتحويل فكرة لتصبح منتجاً متطوراً. طبعاً هذا شيء جيد، وجيد جداً. ولكن في حال وجود شخص ميريتوقراطي يتولى زمام الأمور، تستمر الشركة في استثمار مبالغ طائلة في أعمال البحث والتطوير، لتبتدع منتجات رديفة للمنتج الأول قد تكون جديرة بالإعجاب ولكنها أكثر تعقيداً وكلفة مما تحتاجه السوق. وقد وقعت شركة كسيروكس Xerox، إلى حد ما، أسيرة هذه الدوامة عن طريق إنتاج المزيد من الآلات الناسخة الأكثر تعقيداً ذات الوظائف المتزايدة باطراد. في حين أن الشركات التي تجني الأرباح من التقنيات هي تلك التي تحول هذه التقنيات إلى سلعة وتدرك ما يريده الزبون وتمده بما يريده فحسب ـ وبثمن رخيص.

وإحدى الشركات التي وقعت ضحية للميريتوقراطيين العاملين فيها هي شركة ديجيتال اكويبمنت كوربوريشن Digital Equipment Corporation، وهي شركة مصنعة من بوسطن خرجت بسلسلة ناجحة من أجهزة الكومبيوتر والمنتجات المتعلقة بها، كنظام الكومبيوتر VAX مثلاً. ولكن رغم اتجاه السوق نحو أجهزة الكومبيوتر الشخصية، ظل مهندسو الشركة يراوحون في المكان. فقد استمروا في تطوير أفكار عظيمة جديدة، ولم يستطع أحد إدراك ما هي الأسواق الصالحة لتلك المنتجات الغريبة. فقد كان المهندسون يصنعون الآلات والرقائق والأجهزة ثم يطلبون من المسؤولين عن التسويق إيجاد أسواق لها. وعندما كان هؤلاء يقولون «لا وجود لسوق»، تكون إجابة المهندسين «فاعثروا إذاً على سوق، اصنعوا سوقاً لهذه المنتجات، فهي سريعة جداً وجيدة». وكانت حقيقة أن لا أحد يريد آلة كهذه بعيدة عن أفهام المبدعين الميريتوقراطيين.

كما أن بإمكان الأشخاص الميريتوقراطيين تدمير الروح المعنوية والجو العام للشركة بسبب ميله للانتقاد. فمعظم الميريتوقراطيين ليسوا من نوع الأشخاص الذين يكتفون بملاحظة الأشياء التي تكون صحيحة في رأيهم ومن ثم يمضون. فحتى لو كان الشيء جيداً إلا أنهم يريدون صنعه أو القيام به على

نحو كامل. «لا شك بأنك تعرف أننا لو كنا أمناء للمهمة الملقاة على عاتقنا، لكنّا...» وأكثر من ذلك، إذا لاحظ الشخص الميريتوقراطي أن موظفاً أو زميلاً يعاني من قصور، فإنه لا يتوانى عن توضيح ذلك القصور. وفي كلا الحالتين، ينجح هذا الشخص في جعل الناس يشعرون بالاستياء ـ وبالغضب، إن آجلاً أم عاجلاً. فبرأيه أن الناس لايمكنهم الوصول للكمال الذي يبتغيه، مما يخلق أجواء سلبية. ومما لا شك فيه أن الوضع يزداد سوءاً عندما يكون الميريتوقراطي المعني مديراً للمجموعة، ولكن الشخص من هذا النوع يكون عادة مصدراً للضرر الإداري حتى لو لم يكن (أو تكن) هو الرئيس، بل مجرد أحد أفراد الفريق.

ويمكن أن نذكر هنا قصة شخص عملنا معه، سنسميه جيسون Jason، كان إنساناً بالغ اللطف والتفاؤل إضافة لكونه محللاً استراتيجياً ذا موهبة ممتازة. ولم يكن إطلاقاً من النوع الناقد أو السلبي أو المتبجح، ولكن نظراً لأنه كان يرى العالم عبر منظور متباين كان يفترض أن الفكرة الأفضل هي الرابحة في معرض الأفكار. لذا كان يأتي إلى اجتماعات العمل داخل الشركة حاملاً تحليلاته واستنتاجاته، ومستعداً لطرحها من أجل نقاش مثمر. والأمر الذي لم يكن يدركه جيسون، حتى قمنا بدراسة الجو الإداري الذي يعمل فيه، أن تلك الاجتماعات كانت تعقد بهدف التصديق علناً على فكرة كان قد تم مسبقاً الاتفاق عليها. كانت تجري جميع الاتفاقات كما كانت تدبر كل الصفقات قبل موعد الاجتماع. لذا كان زملاؤه من المدراء يشعرون بالارتباك لدى تقديم جيسون لاقتراح مغاير ـ لا يمكن إنكار صحته ـ في تلك الاجتماعات. كما كان جيسون يشعر بالحيرة لدى مواجهته بالرفض دونما اعتبار لمزايا فكرته. أي عندما كان يجد معرض الأفكار موصداً.

ونكرر هنا، أن شدة هذا النمط السلوكي تتراوح ما بين الحالة المتطرفة

(مثل بام Pam) إلى الحالة الأكثر اعتدالاً. ويعتبر جيسون مثالاً جيداً على الشخص الذي تصاب مهنته بالأذى من جراء نمط سلوكي كهذا ـ ولكن ليس لدرجة القضاء على هذه المهنة. وكل ما في الأمر أن جيسون كان أقل فاعلية مما يجب أن يكون عليه لو أنه لم ينطلق من فكرة أن الناس قد ينحون جانباً مصالحهم الشخصية المحدودة وينظرون إلى الأفكار والمقترحات بحسب ميزاتها. كان ما يزال قادراً على التأثير في مجرى الأحداث في شركته ولكن ليس إلى الحد الذي كان بوسعه القيام به في وضع مغاير. (وحالما أشرنا إلى نمطه السلوكي وكيف كان يتعارض مع الجو الإداري في المؤسسة، غير أسلوبه وأصبح أكثر فاعلية بكثير).

غالباً ما ينجذب الميريتوقراطيون إلى ميدان الخدمة العامة، ولو أن نجاحاتهم في الحياة السياسية تكون محدودة بشكل عام بتأثير التزامهم بالميريتوقراطية الذي كان قد ساقهم إلى ذلك الميدان في المقام الأول. كان ميشيل دوكاكيس Michael Dukakis، المرشح الديمقراطي الذي لم يحالفه النجاح في انتخابات الرئاسة لسنة 1988، إنساناً ميريتوقراطياً في جوهره. وبرأي الكثيرين فقد هزم دوكاكيس نفسه بسبب هذه النقيصة، كان يتحاشى العاطفة. لقد بدى عاجزاً عن الانفعال، وكان يجيب على جميع ما طرح عليه من أسئلة خلال حملته الانتخابية بإيراد قائمة بمزايا القضية المطروحة. كانت قضية وليم هورتون William Horton هي إحدى القضايا الكبرى في تلك الحملة، رغم الالتباس الحاصل فيها. كان هورتون، وهو مجرم مدان قضائياً في ولاية ماساتشوسيتس، قد منح إجازة من السجن لمدة ثمان وأربعين ساعة مع بعض المجرمين الآخرين الذين كانوا يشكلون مخاطر جدية، ليس في ماساتشوسيتس فقط ولكن في بقية الولايات. هرب هورتون من الولاية، وقام فيما بعد بمهاجمة رجل واغتصاب خطيبته في ماريلاند. كان دوكاكيس في ذلك الوقت

حاكماً لولاية ماساتشوسيتس، وقام المسؤولون عن الدعاية التلفزيونية في حملة بوش Bush بتصوير الأمر كما لو أن دوكاكيس قام شخصياً بفتح باب الزنزانة لهورتون وإرساله باتجاه الجنوب.

كان بوسع دوكاكيس تقويض حملة بوش بالتعبير عن سخطه لما أقدم عليه هورتون. كان بوسعه القول «إنني أشعر بالسخط دون شك وأشعر بالحزن، وهناك شطر مني يرغب بالثأر. إلا أننا كمجتمع متحضر لا يسعنا القيام بالثأر رغم رغبتنا بذلك. نحن نحاول إعادة تأهيل الناس بحيث يصبح بإمكانهم العيش في ظل القوانين لدى عودتهم للمجتمع. إن أي نظام عرضة لأن يخطئ. وفيما يتعلق بقضية هورتون فإن النظام قد ارتكب خطأ فادحاً ومأساوياً. ولو كان السيد بوش مسؤولاً في نظام كهذا، لحدثت أخطاء مماثلة خلال نوبته في الحراسة أيضاً».

لكن دوكاكيس لم يفعل ذلك. بل جاء رده على هجوم بوش جافاً وفيه دفاع ذو صبغة ميريتوقراطية، دفاع أورد فيه مزايا الإجازات في السجن، وبين أن النظام الجزائي في ماساتشوسيتس باتباعه برنامج إطلاق سراح المساجين في عطلة نهاية الأسبوع إنما يتبع أحدث الأفكار المتعلقة بإعادة تأهيل المحكومين. وقد رسخ في أذهان المنتخبين تلك الصورة الميريتوقراطية الباردة عن نفسه إلى الأبد أثناء نقاش تلفزيوني كان يبث على مستوى البلاد. فقد سأله أحد الصحفيين ماذا كان سيفعل لو أن أحداً اغتصب زوجته. كان من المفروض أن تكون الإجابة الصحيحة نوبة من السخط الفوري يتبعها استنكار عقلاني «ولكننا طبعاً لا يمكن أن نقدم على ذلك. ..» لكن استجابة دوكاكيس لم تكن فورية. لقد أخذ يتمعن في السؤال كما لو أنه كان يحاول إيجاد الاستجابة الميريتوقراطية المناسبة. لقد تمهل دوكاكيس، وكان ذلك تمهلاً قاتلاً ـ ثم أعطى الجواب، وكان جواباً ميريتوقراطياً بارداً وحيادياً وواقعياً.

ولقد كان الرئيس جيمي كارتر Jimmy Carter ميريتوقراطياً أيضاً، ولو أن

أعراضه لم تكن نفس أعراض دوكاكيس. كانت اكبر المآخذ على كارتر، إحدى هذه المآخذ على الأقل، هي رفضه للألاعيب السياسية. وإذا وزنا الأمور بميزان الاستقامة والذكاء وعدد من الفضائل الأخرى، نرى أنه ما من أحد يستحق أن يكون رئيساً للجمهورية أكثر من كارتر. إن القلة من رؤساء الجمهورية كانت تتمتع بمعدل ذكاء أعلى منه. ولكن الشخصية الميريتوقراطية داخله كانت تلح على أن تبقى غريبة كما كانت ترفض ممارسة ألاعيب المداهنة والتملق والتزلف وإلى ما هنالك. إن هناك حقيقة قائمة في واشنطن وهي أنه ما لم يقم رئيس الجمهورية بتملق غرور رجال الكونغرس، أو التظاهر على الأقل باحترام مشاعر الغرور هذه، فلن يكون بوسعه إنجاز الكثير. وفي عهد كارتر لم يكن البيت الأبيض ليكترث أحياناً بمعاودة الاتصال هاتفياً بقادة الكونغرس. كان كارتر يعتمد على مزايا أفكاره لإحراز الانتصارات، ونجد اليوم أن معظم الناس يعتبرون فترة رئاسته فشلاً ذريعاً.

ما هو مصدر الشعور بالميريتوقراطية

إن شخصية الميريتوقراطي، بخلاف الأنواع الأخرى من عقب آخيل التي وردت في كتاب ذروة النجاح، لا تبدو وكأنها قد تشكلت في أيام الطفولة المبكرة عن طريق نضال خاسر للتصالح مع السلطة. بل إن الأشخاص الميريتوقراطيين يعتمدون اعتماداً ساذجاً على نوع بعينه من أنواع السلطة، ألا وهو سلطة الحقائق الموضوعية القابلة للقياس.

إن الميريتوقراطيين الذين عملنا معهم أو درسنا شخصياتهم كانوا جميعاً من المبرزين في مدارسهم. وقد أظهروا تفوقاً في الاختبارات الرسمية، أي تلك الاختبارات ذات الأجوبة القابلة للقياس. كما أن الاختبار الذي أجروه للالتحاق بالكليات يعتبر نموذجاً لما ينبغي أن تكون عليه الحياة بنظر الشخص الميريتوقراطي. فليس هناك فرق بين أن تكون طويلاً أم قصيراً، قبيحاً أم

جميلاً، ذكراً أم أنثى، أسود أم أبيض، من الشرق أم من الغرب، أن تكون من النوع الذي يبتسم للمدرس أم يعبس في وجهه. إذا كنت تعرف جميع أجوبة الرياضيات والفحوصات الشفوية، فستحصل على 1600 علامة. إذا لم تكن تعرف، يكون مجموع علاماتك أقل من ذلك. وفي حال كان والدك رئيساً لمجلس إدارة المدرسة فلن يضيف منصبه علامة واحدة إلى مجموع علاماتك (باستثناء أن بعض أبناء الميسورين غالباً ما يحصلون على تدريس خاص).

في حال كانت إجاباتك على أسئلة التهجئة صحيحة، أو قمت بحل جميع المسائل الهندسية في صفك بالكلية بشكل صحيح، فأنت لست بحاجة لكسب ود المدرس. كما أنك لست بحاجة للتأكد من أن المدير سيقوم بتمويل هذا الصف خلال المدة المتبقية لك هناك. إن مجموع علاماتك هي العلامات التي حصلت عليها. ولما كانت علامات الميريتوقراطي جيدة في العادة، فإنه يستنتج أن النظام بكامله هو نظام جيد!.. إننا جميعاً نحب الأنظمة النزيهة، ولكن هذا الحب يزداد إذا استطعنا أن نتفوق في ظل تلك الأنظمة. وهكذا فإن الميريتوقراطي يتوصل إلى القرار بأنه لما كانت الحياة على هذه الشاكلة في الصف، فإن هذا ما يجب أن تكون عليه الحياة بعد المدرسة. والفرق بين الميريتوقراطي وسائر الناس، هو أن الميريتوقراطي وبكل بساطة لا يتخلى أبداً عن هذه الفكرة.

وهكذا يعتقد الميريتوقراطي في قرارة نفسه (أو نفسها) بأن كل نواحي الحياة يجب أن تحسب نتائجها بذات الطريقة العادلة والموضوعية التي تحسب بها نتائج اختبارات القبول في الكليات. ولكننا نرى في الحياة الواقعية أن اختبارات القبول هذه لا تعمل بشكل موضوعي كامل لتقرير توجيه الأشخاص إلى الكليات. مما لاشك فيه أن نتائج هذا الاختبار لها اعتبارها، كما أن للكفاءة اعتبارها. ولكن هناك عوامل أخرى عديدة تؤخذ أيضاً في الحسبان. هل هذا هو الشيء الصحيح ؟. . هل ينبغي مثلاً لإحدى الكليات إغفال فتاة لامعة

الذكاء من مدينة نيويورك لمصلحة شاب من وايومنغ، أقل منها علامة، لمجرد وجود الكثيرين من أمثالها في صف الانتساب ووجود قلة من أمثاله ؟. . إن ذلك قد لا يكون صواباً. ولكن هذه هي الطريقة المتبعة في عملية القبول ـ وهذه هي الطريقة التي تسير بها الحياة. وإن وصف ذلك على أنه إجحاف، والإصرار على أن الكفاءة وحدها هي التي يجب أخذها بالاعتبار لا يعدو أن يكون جهداً عقيماً.

إن الولايات المتحدة، مقارنة مع غيرها من الدول، تقدر تميز الكفاءات. ففي حال قمت باستثمار أموالك في سوق البورصة ثم ارتفعت أسعار أسهمك، فلا يهم من يكون والداك (أو لا يكونانه). وإذا قمت بتطوير نوع جديد من الرقائق المصغرة وحصلت على براءة اختراع بذلك، فلن تكون هناك أهمية للكلية التي تخرجت منها (هذا في حال كنت خريج كلية). إن أميركا هي بلد قد ألغى الأرستقراطية، بلد يقدر الطموح الشخصي وأخلاقيات العمل. إن قصص هوراشيو آلجر، التي تدور حول الشباب من أمثال راغد ديك، شباب أحرزوا النجاح وظفروا بالاحترام عن طريق الفضيلة والعمل الدؤوب، لهي جزء من نسيج الثقافة الأميركية.

ولكن لا يمكن اعتبار أميركا ميريتوقراطية صرفة. إن المؤسسات الأميركية، العامة منها والخاصة، تتباهى عموماً بأنها مؤسسات ميريتوقراطية لايصل فيها إلى المناصب العليا إلا الأفضل. إن كلمة «ميريتوقراطية» هي الكلمة الفعلية المتداولة في ميدان الأعمال في أميركا. ولكن مما يهم أيضاً اسم الشخص الذي يرعاك والمناصب التي يحتلها مؤيدوك في المؤسسة. وفي الحياة الواقعية، أنت بحاجة للتذرع بالصبر ولإمكانية تقديم التنازلات وللرغبة بتقبل الهزيمة من حين لآخر.

كيف تتخلص من هذا النمط

إذا أدركت بأنك تقع في مصيدة التفكير من خلال منظور الأبيض

والأسود، حتى لو حدث ذلك بين الحين والآخر فقط، ماذا تفعل؟.. الخطوة الأولى هنا هي أن تدرك أنك تقوم بذلك فعلاً، ثم أن عليك أن تطرح على نفسك سؤالاً صعباً: «هل أرغب في التغير حقاً؟» إن العديد من الميريتوقراطيين لا يريدون فعلاً أن يتغيروا ـ فمن الأسهل عليهم التمسك بوجه النظر المتطرفة التي ترى العالم أسود بالكامل أو أبيض بالكامل. وإذا كنت من هذا النوع، وكنت لا تريد فعلاً تغيير وجهة نظرك، فلماذا تخدع نفسك بمحاولة التغيير؟.. إنك ستصاب بالإحباط لا غير. وما أنت بحاجة إليه هو أن تعرف أن هذا هو الأسلوب الذي تميل للتصرف بحسبه وأن تحاول إيجاد عمل أو منصب يكون فيه تقبل هذا النوع من التفكير أكثر احتمالاً.

أما إذا كنت راغباً في التغيير حقاً، فعليك أن تدرك أن تغيير أسلوب تفكيرك وسلوكك لن يكون أمراً يسيراً. سيكون عليك أن تصارع (باستمرار) فكرة ما إذا كنت تقوم بالتنازل عن كثير من المبادئ في موقف معين في سبيل الاستمرار في مخططاتك. كما ستجد نفسك أحياناً تشعر بالأسى بشان التنازلات التي قدمتها، في سبيل هذه المخططات. هذا أمر من السهل قوله أو كتابته، ولكن ممارسته في الحياة أمر صعب جداً. وأنت ما أن تتخلى عن فكرة أن الغاية والوسيلة يجب أن تكونا غاية في النقاء، ستجد نفسك في مواجهة المعضلة القائمة بشأن الأوقات التي لا يمكن فيها للغاية، التي تسعى لتحقيقها، أن تبرر الوسيلة.

إنك ستكون بحاجة للعمل على ملاحظة تفكيرك ومشاعرك وأفعالك عندما تجد نفسك غاضباً من الإجحاف القائم في سياسات المؤسسة، وقد لاحظ أحد زبائننا أنه لدى شعوره بأن مشاعره قد أهينت كان يصر بأسنانه ويدفع بفكه إلى الأمام. كما لاحظ آخر أنه كان يجلس أو يقف مستقيماً جامداً في المكان كضابط عسكري في وضعية الاستعداد. وهناك آخر اكتشف أنه كان يهز رأسه ببطء ويقول (في سره) «هذا عادي شيء عادي تماماً».

كما إنك ستكون بحاجة لأن تصغي دون أن تصدر أحكاماً وأن تفكر في الكيفية التي يرى فيها مديرك وزملاؤك وزبائن المؤسسة التي تعمل بها، العالم. ولن يقتصر تأثير ذلك على أن يجعلك أكثر فاعلية من الناحية الإدارية بل أنه سيؤدي إلى معرفة أكبر ونظرة أكثر تعمقاً حيال التحديات والمشاكل التي يواجهها فريقك وشركتك.

ونحن عندما نعمل مع أشخاص يعانون من مشكلة التفكير بهذا الشكل المحدود، فإننا غالباً ما نقترح على الشخص حمل أفكاره (أو أفكارها) إلى المدير وعرضها عليه على أنها لم تتبلور بشكل كامل («إنها لا تعدو أموراً كانت تدور في ذهني، لم أمعن التفكير فيها ملياً بعد، لكني أرغب في معرفة أفكارك ومقترحاتك»). وفي حقيقة الأمر قد يكون الميريتوقراطي قد أمضى ساعات لا حصر لها في تحليل تلك الأفكار من كل زاوية قد تخطر بالبال. ولكنه إذ يعرض مسودة الأفكار هذه على مديره، فإنه بعرضه هذا يتيح للمدير فرصة الشعور بأنه يملك زمام الأمور. إن تعلم مبدأ «معرفة كيفية التعامل مع مديرك» هو المكافئ لما تعلّمه صانعو خلطات الكعكات الجاهزة وهو أنهم إذا ما أتاحوا للمشترين إضافة البيض إلى الخلطة (بدل وضع البيض المجفف في العلبة) فإن هؤلاء سيشعرون أن الكعكة التي خبزوها هي كعكتهم. وفي حالة مؤتمر الفقر في الريف، فقد كنا سنشجع بام على عدم تقديم برنامج كامل ونهائي للمدير بل على الذهاب للمدير لتقول له: «هذا برنامج مبدئي، إنه ما أود القيام به ولكنني أرغب في معرفة رأيك أيضاً». إنك بتأييدك أفكار الآخرين تسهل عليهم مهمة تأييد أفكارك.

كما نعلّم هؤلاء الزبائن أيضاً جملاً ليستخدمونها في حال نشبت خلافات ما وذلك لتجنب الإيحاء بأنهم يتخذون موقف الناقد مما سيؤدي بالتأكيد لاتخاذ المستمع موقفاً عدائياً: «طبعاً لا أستطيع أن أتخيل نفسي أقوم بمناقشة معلوماتك الفنية التي لا أشك في قيمتها، ولكنني أتسائل عما إذا لم تكن هناك

طريقة أخرى لمناقشة الوضع». ولدى استعمال كلمات وتعابير توحي بأن الشخص يدرك وجود ظلال رمادية في وضع ما، فإن الزبائن قد يتحاشون إثارة المشاكل. وفضلاً عن ذلك فإنهم يصبحون فعلاً أكثر قدرة على تقدير وجهات النظر التي كانت غائبة عن ذهنهم في السابق.

عندما تجد نفسك راغباً في «اتخاذ موقف» ضع نفسك خارج ذاتك وخارج الوضع وطبق نوعاً من «مبدأ الشخص العاقل». اسأل نفسك: «هل كان الشخص العاقل ليعتقد بأنني شديد التصلب؟..(إن «الشخص العاقل» كان لينصح بام بأن تضع اسم الرجل في البرنامج وتنهي الموضوع.) اسأل نفسك، «كيف كان شخص راجح العقل حكيم يهتم بأمري لينصحني في أمر كهذا؟..» وهناك شخص ميريتوقراطي نعرفه، كان خبيراً في تقديم الخدمات الخاصة للزبائن يعمل في مصرف للاستثمارات، كان ذو أسلوب متصلب بحيث رفض مرة أن يسمح لزوج إحدى الزبونات بالتواجد في المكتب أثناء حديثه معها حول حسابها الموظف في المصرف ـ كانت تلك حرفية القانون، قانونه الخاص. كان بإمكانه ملاحظة مواقف الآخرين المتصلبة، لكنه كان غافلا عن مواقفه هو. لذا حاوِلْ صادقاً أن تخرج من ذاتك. في حال كان لديك، أو حدث أن كان لديك في السابق، شخص يرعاك ويشرف عليك، اسأل نفسك: ماذا كان هو (أو هي) ليعتقد؟. . (وهذا يفترض طبعاً أن هذا الشخص لم يكن هو نفسه (أو نفسها) ميريتوقراطياً).

بعد ذلك، ادخل مرحلة العمل. ما هي (أو من هم) العوائق التي تقف في طريق البرنامج أو الفكرة التي تتبناها، ما هي مصادر قلق الآخرين، ما هي النقاط التي تسمح بتقبل الفكرة، لمن تحتاج من أجل دعم الفكرة، ما هي الأمور التي يمكن أن تتساهل فيها، هل هناك أشياء تستطيع إضافتها إلى جدول أعمالك لتتخلى عنها لاحقاً بشكل تقديم تنازلات؟.. ما هي «النقاط الحساسة» عند الأشخاص الذين تحتاج لإشراكهم لتنفيذ ما أنت بصدده، متى وكيف ينبغي

لك أن تبدأ باكتساب التأييد الذي ستكون بحاجة إليه؟.. اقرأ «رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين» (في الجزء الثاني من ذروة النجاح Maximum Success) ـ وخاصة مقطع «ما الذي يريده الناس حقاً؟..» وجه لنفسك هذا السؤال وذلك فيما يتعلق بالأشخاص الذين تحتاج إلى تعاونهم ودعمهم من أجل بلوغ هدفك. ثم حاول أن تمد كلاً منهم ببعض ما يريده (أو تريده) أو يحتاجه وذلك كجزء من هذا التحالف.

نلاحظ لدى لاعبين معينين في مباريات المبارزة إحجاماً عن «التخلي عن موقعهم» خلال المباراة ـ وكأن نتيجة المباراة تقاس بالأرض المكتسبة لا بالجروح التي تم إحداثها. وهؤلاء ما إن يتقدموا على الموقع المحدد، حتى يمتنعوا تماماً عن التراجع في وجه الهجوم العاكس. ويكون هؤلاء أسهل انحداراً على أيدي مبارزين أكثر منهم مهارة. وكونك شخص ميريتوقراطي قد يخلق لديك نزعة مماثلة. إحذر هذه النزعة (فقد تُحدِث فيك، على سبيل التشبيه طبعاً، جرحاً مميتاً)، واعرف متى تتراجع وتبقى على قيد الحياة لتحارب يوماً آخر. وتذكر، الحياة هي عبارة عن حملة طويلة، وإذا خاطرت وعرضت نفسك للموت في كل معركة، فإن فرصتك بالمضي في القتال وكسب الحرب لهي فرصة زهيدة.

إن غي كافاسكي Guy Kawaski، وهو مؤلف كتب رائجة والنائب الأسبق لرئيس شركة آبل ماكنتوش Apple Macintoch بالإضافة لكونه مبشراً، يدين بمبدأ «لا تقلق، كن قنوعاً». وحجته هي أنه في حال كان منتوجك أو فكرتك أفضل بعشرة أضعاف، على الأقل، مما جاء قبلها (مقارنة أردأ أنواع ورق التواليت، وأكثرها بدائية، مثلاً، بأوراق الشجر)، فإن منتجك هو من الجودة بحيث يمكن طرحه في السوق. حاول أن تتبنى القليل (ولو القليل فقط) من هذا الموقف ودع الأمور تأخذ مجراها.

إن الشخص الذي يرى الأمور بمنظار الأبيض والأسود، كل شيء أو لا

شيء حسب شروط الكمال لن يتمكن من ممارسة مهنته بشكل مثمر ولأمد طويل في عالم يقوم على تطوير البرمجيات وتسيَر فيه الأعمال عن طريق الانترنيت. إن النجاح في عالم كهذا هو نجاح في اقتناص حصة من السوق، وإنتاج السلع وإرسالها إلى المستهلك. وما يشغل بال الرابحين هنا هو استبعاد كل العيوب وتحسين جميع المزايا في المرة القادمة أو التي بعدها. إن الشركة التي تضع استراتيجية العمل فيها على أساس تصنيع أفضل مصيدة فئران وعلى الثقة بأن السوق ستتعرف على مزاياها وتنصرف عن المنتجات المنافسة، هذه الشركة ستخسر دون شك. وخير مثال على ذلك شريط تسجيل بيتاميكس من شركة سوني ونظم تشغيل ماكينتوش من شركة آبل. وبما أن تقديم التنازلات والتفكير بأسلوب شامل هما ما يدفع أهم الصناعات في العالم قدماً، فقد تكون تلك إشارة لك لأن تطيل التفكير وتمعن فيه بشأن منظورك المحدود للأمور في مجال مهنتك وفي حياتك.

إننا لا نحاول تحويل الأشخاص المثاليين إلى أشخاص لا يؤمنون إلا بالمصلحة الذاتية، أو القول بأن الميزات لا تهم أو يجب ألا تهم، أو أنك يجب أن تكون مستعداً للتضحية بأي مبدأ لأجل تحقيق أهدافك. ولكن الميريتوقراطيين غالباً ما يحملون أفكاراً رائعة، وهم يخفقون في جعل الآخرين يتبنون هذه الأفكار لأنهم لا يستطيعون تقديمها بشكل مقبول. إن وجهة نظرنا هي أقرب إلى القول بأنه ما دامت الطاقة تساوي الكتلة مضروبة بالسرعة، فإن التقدم يساوي مزايا فكرة ما مضروبة بالمهارة اللازمة لتطبيقها. والمهنة الناجحة هي دالة على مدى التقدم الذي تعتبر أنت مسؤولاً عنه أكثر من كونها دالة على الأفكار الجيدة التي تحملها.

التعامل مع الميريتوقراطي

ليس من السهل العمل مع الميريتوقراطيين ـ سواء كزملاء أم كمديرين. ما الذي يحدث غالباً عندما نبدأ العمل مع أشخاص كهؤلاء، إنهم يقضون شطراً لا

بأس به من الوقت في التحدث عن أفكارهم، وهم يرغبون في أن «نشهد» بأنهم فعلاً على صواب، وبأن خططهم الموضوعة بشأن إعادة تنظيم أحد الفروع، أو بشأن طرح منتج جديد، أو إدخال تغيير على وصف عملهم، هي خير معالجة للموضوع، وبأن زملائهم ومديرهم يفتقرون للبصيرة ولا يرون الحقيقة. فقد أمضى أحد زبائننا ثلاثة أرباع وقته وهو يحاول إقناعنا بأن زملاءه من المدراء إنما كانوا يسوقون الشركة إلى الشلل بسبب أساليبهم البالية.

إن أسلوبنا في التعامل مع الميريتوقراطيين (وهو أسلوب طبقه المدراء، الذين عملنا معهم، بنجاح مع موظفين من هذا النوع) هو أن نأخذ جانبهم على الفور، وأن نؤيدهم في غضبهم بشأن أن ما تتمتع به شركاتهم من «معدل الميريتوقراطية» ليس أكثر مما هو عليه. نحن نصغي إليهم ونوافقهم على أن أفكارهم ممتازة ونتعاطف معهم بشأن عدم إمكانيتهم جعل الآخرين يرون قيمة هذه الأفكار، نحن نواسيهم.

ثم نقوم بعد ذلك بإيراد تمييز واضح شديد الأهمية يغيب غالباً عن بال من يفكر بهذا الأسلوب المحدود. وهذا التمييز هو بين أن يكون الإنسان على حق وبين أن يكون ذا فاعلية. وغالباً ما نورد اسمي الرئيسين كارتر وريغان Carter & Reagan كأمثلة. «لنفترض جدلاً أن الرئيس كارتر كان على صواب مطلق في سياساته، وأن ريغان كان شيطاناً متخفياً، مهما كانت ولاءاتك السياسية أو سياساتك الفعلية. إنه حتى أشد المؤمنين بوجهة النظر هذه يوافقون على أن ريغان كان شديد الكفاءة في المضي ببرنامجه السياسي، بينما كان كارتر عديم الكفاءة إلى حد كبير فيما يتعلق بذلك الأمر. من الواضح، أن كون الإنسان على «حق» ليست له علاقة مطلقاً بكونه «فعالاً». وأنت حالياً تركز اهتمامك على أن تكون «على حق» بحيث أصبحت بدون فاعلية لدرجة لا تصدق. فهل هذا ما تريده؟». .

ثم نقوم بطرح سؤال، لا يقل وضوحاً عن التمييز بين الصواب والفعالية،

وهو سؤال يتجاهلونه بعناد: «ما هو الأهم لديك، أن تكون على حق أم أن تنفذ خططك؟..» ويكون الجواب عادة: «كلاهما معاً». ويكون ردنا : «لا تستطيع الحصول على كليهما. قد يكون بمقدورك أن تسيّر 90٪ من الأمور «بطريقتك» ـ ولكن 90٪ فقط. أو يمكنك أن تصر على درجة من النقاء تصل إلى 100٪ ثم لا تحصل على شيء».

في حالة بام، وهي الزبونة التي تحدثنا عنها في بداية الفصل، سألناها: «هل الأهم لديك أن تحذفي ذلك الشخص المشهور المبتذل من البرنامج أم أن ترتقي وتنالي فخر تنظيم مؤتمر مهم بشأن الفقر في الريف وتعيدي الحيوية بذلك إلى مجموعتك؟..» وافقت بام، بصعوبة، أن المؤتمر بكليته كان الأهم بالنسبة لها. لاشك بأن أقرانها من الميريتوقراطيين المتشددين في مؤسسات أخرى في واشنطن، سيضحكون في الخفاء عندما يرون اسمه في البرنامج. ولكن من المؤكد أنهم قد قدموا، هم أيضاً، تنازلات مماثلة.

ومن أجل أن تتعامل بنجاح مع شخص لا يرى إلا من منظور الأبيض والأسود، عليك أولاً أن تتعاطف معه. نعم، بالطبع هذا ليس إنصافاً. ثم عليك أن تحاول دفعه لتجاوز المزاج النقدي والشروع في العمل، طالباًمنه أن يساعدك في جعله يواجه حقيقة الوضع مهما كان نوعه. ما هي (أو من هم) العوائق، ماهي مصادر القلق، ما هي النقاط التي تسمح بتقبل الفكرة، من نحتاج لدعم الفكرة، ما هي الأمور التي يمكن التساهل بشأنها (وهو موضوع مؤلم بالطبع لشخص يفكر بأسلوب ميريتوقراطي ـ ولكنه ضروري)، هل هناك أشياء نستطيع إضافتها لنتخلى عنها لاحقاً، ما هي «النقاط الحساسة» عند الأشخاص الذين نحتاج لإشراكهم لتنفيذ ما نحن بصدده، وكيف نبدأ باكتساب التأييد الذي سنحتاجه؟. .

إن ذلك يشبه إلى حد ما محاولة الانطلاق بسرعة مفاجئة بالسيارة. إذا طلبت من الميريتوقراطي إن يفكر بجميع الأسئلة التي طرحتها ويعود إليك

خلال يوم، فلن يجدي ذلك. أما إذا أصبته بما يشبه الصدمة الكهربائية وحفزته على العمل الفوري، ووضعت طاقتك في هذه العملية، فإنه (أو أنها) سينساق وينخرط في العمل. اعرض الأمر كما في عملية الإنزال على شاطئ النورماندي: «سنقوم بالتخطيط لهذه العملية وبتنفيذها، ولن يعرفوا حتى من هو الذي أصابهم بالضربة! . .»

وأنت بمجرد أن رسخت الأهمية المزدوجة للصواب والفعالية، فقد تكون قادراً على استثارة اهتمام الميريتوقراطي في حل المشكلة عن طريق تصويرها كأحجية، أو حتى كلعبة، يجب التفكير فيها وحلها. «نحن نريد أن نتبنى فكرتك. فلنضع سوية خطة تضمن حصول ذلك». وهناك شيء ما في النجاح يجعل الإنسان يشعر بالرضى ويبعث في النفس دعماً هائلاً. وعملية النجاح بحد ذاتها تشكل دافعاً قوياً لتشجيع الشخص الميريتوقراطي في مجال مهنته على أن يصبح أكثر مرونة في المرة القادمة، وأن يفكر مستقبلاً بما هو «فعال» إضافة لتفكيره بما هو «صواب».

عندما يقوم الأشخاص ذوي التفكير المحدود بتدمير ذواتهم، يشكل هذا خسارة كبيرة للمؤسسات التي يعملون بها. إن هؤلاء الأشخاص يكونون في العادة من النوع الذكي الدؤوب في العمل، هم ذوي مشاعر رقيقة. بل أنهم في الواقع، شديدو الذكاء والدأب، ومشاعرهم جد رقيقة. وإذا استطعت أن تساعدهم على إدراك أن النباهة وحدها لا تكفي، وأن كون المرء على حق لا يكفي، وإدراك أن امتلاك المنتج الصحيح أو الفكرة الصحيحة هو أمر ضروري ولكنه لا يكفي، وأن بيع المنتج أو ترويج الفكرة هو القسم الضروري الثاني من المعركة، وإدراك أنهم رغم ذكائهم قد لا يكونون دائماً على حق ـ إذا استطعت ذلك، تكون قد أنقذت شخصاً قد يبقى معك لمدة طويلة ويقدم فائدة كبيرة لمؤسستك. وهو أمر يستحق الجهد المبذول.

الفصل الثالث

العمل أكثر من اللازم ومواصلة العمل لدرجة الإرهاق

بقدر ما تستطيع ستيفاني Stephanie أن تتذكر، فإنها كانت تحمل نفسها أكثر من طاقتها. إذ لم يكن كافياً بالنسبة لها أن تكون طالبة تحرز علامة ممتازة منذ أن شرعت المدارس في تقدير أدائها. بل إنها كانت تصر على أن تحرز تقديراً فائقاً في واجباتها المنزلية أيضاً، وتواظب على الدراسة حتى ساعة متأخرة من الليل منذ أن دخلت سن المراهقة. كانت عريفة الصف في مدرستها الثانوية في ريف ولاية اوريغون وعضواً في فريق المناظرات وتمارس رياضة الجمباز ورئيسة نادي الدراما، لم تكن ستيفاني تطمح لأن تصبح ممثلة، بل كانت طامحة لكل شيء.

في بداية الأمر، كان هوس ستيفاني بتحمل المزيد والمزيد من المسؤولية وبالعمل بدأب أكثر من أي شخص آخر مصدر تسلية لأصدقائها. وفي الكلية بدأت ابتسامتها تخبو. قامت بإقناع المشرف على نادي الدراما في الفرع الذي تدرس فيه بأن يعمل على إنتاج مسرحية الملك لير King Lear، التي تعتبر أصعب روايات شكسبير المأساوية، وبأن تقوم هي بالإخراج وبتمثيل دور

كورديليا. كان الأعضاء الآخرون في الفرقة يعتقدون بأنه من الأفضل لها أن تقوم بدور غونيرِيل أو ريغان. وبصفتها مخرجة الرواية كانت تدفعهم للعمل بدون رحمة وتبقيهم في البروفات إلى أوقات متأخرة من الليل بشكل متكرر. ولما كانت من النوع الصعب الإرضاء فقد كانت تجعلهم يعيدون المشاهد عشرات المرات. وقبل الافتتاح بثلاثة أيام، انسحب ثلاثة من الممثلين، بما فيهم الملك لير. ولم يكتب للمسرحية أن ترى النور. كانت ستيفاني قد اكتسبت ما ندعوه بنمط سلوك «البطل».

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

نحن نستخدم هنا تعبير «بطل» لا بقصد منح لقب تشريف، إنما كتلخيص لنمط سلوكي يحاول الأشخاص دائماً بمقتضاه أن يعملوا أكثر من اللازم وأن يواصلوا ـ أو يجعلوا الآخرين يواصلوا ـ العمل لدرجة الإرهاق. إن الشخص الذي يندرج ضمن هذا النمط يقدم على تنفيذ المستحيل، أو ما يشبه المستحيل، المرة تلو الأخرى، وحتى لو تمكن (أو تمكنت) من القيام بذلك، فلن يشعر أبداً بالاكتفاء. إن البطل لا يعتقد أن درجة 99٪ هي درجة مقبولة، أو أن منتج ما ـ أي منتج ـ جيد بما فيه الكفاية وأنه يجب المضي فيه. في مكان العمل تكون النداءات التي تدعو شخصاً كهذا لاستجماع قواه هي «أكثر، أفضل، أسرع» و «لا مجد بدون شجاعة» و «أربع وعشرون/ سبعة» (أي أربعة وعشرون ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع).

إن وضع أهداف طموحة والسعي بجد لتحقيقها ليس بالأمر السيء. بل إن المشكلة تكمن في طبيعة النمط الإلزامية التي يعيشها البطل. إن الفرد الذي يضع (أو تضع) نصب عينيه هدفاً، ويعمل بدأب لبلوغه ومن ثم يحققه لهو شخص جدير بالإعجاب. ولكن الشخص الذي يدفع نفسه (أو نفسها) والآخرين للقيام بالمزيد والمزيد دون هوادة، الشخص الذي يؤدي عمله بنوع

من الهوس وبدون أية بهجة عادة، شخص كهذا لا نجد أية متعة لا في معاشرته ولا في العمل معه. إن هذا هو واحد من الأسباب العديدة في أن الأبطال، رغم نجاحهم غالباً في مستهل حياتهم العملية، لا يحرزون إلا نجاحاً محدوداً فيما بعد. والحقيقة أن أي عمل يتضمن أيضاً الناس الذين يعملون فيه، فإذا شعر هؤلاء الناس بالتعاسة و «بالإرهاق الشديد»، فإنهم يبدؤون بترك العمل، مما يحرك دفقاً مأساوياً يؤدي إلى مزيد من الضغط و الإرهاق ومزيد من الأشخاص الذين يتركون العمل، وهكذا دواليك.

في أوقات البطالة الشديدة وفي صناعة تؤدي فيها الآلات، لا الناس، الدور الرئيسي وضمن مستويات أدنى ـ في حال توفركل تلك الظروف، يمكن تقبل سير الأمور بهذا الشكل. وفي حال حذْف أي من الظروف المذكورة، تكون النتائج غير مقبولة على الإطلاق. ومما لا شك فيه أنه في أية شركة يكون الأشخاص فيها هم مفتاح النجاح (بشكل «رأسمال فكري» مثلاً)، يمكن للبطل دونما قصد منه أن يحدث تأثيراً «مهلكاً» بمرور الوقت. ولكن ما أن يتم التعرف على هذا النمط من قبل الإدارة العليا، حتى يدفع بالبطل خارجاً.

ولدى عملنا مع شركة استشارات إدارية مرموقة، جرى وصف الوضع التالي لنا: «إن مدير المشاريع ديك Dick الذي نريد منكم العمل معه، هو واحد من أذكى الأشخاص في الشركة، ولكننا لا نستطيع أن نحمل أحداً على العمل معه. إن الزبائن يحبونه، والشركاء الآخرين يحبونه أيضاً، كما أن أقرانه يحتملونه، ولكننا لا نستطيع إمداد مشاريعه بالمستشارين إلا بإرغامهم على ذلك قسراً. إنه يدير الناس بطريقة شديدة القسوة، ويبدو حتى بالنسبة لنا شخصاً خالياً من الإحساس بالدعابة ومن دفء المشاعر، يتركز كل تفكيره بالمهمة الملقاة على عاتقه». إنه كما يمكن أن يقال، «لا يخلق مؤيدين له داخل الشركة»، ولن يكون بإمكاننا ترقيته إلى نائب مدير (وهو ما يعادل لدينا الشراكة) إلا إذا تغير. أما رد ديك فكان: «إن زبائننا يدفعون لنا الكثير من المال لنقوم

بتحليل استراتيجياتهم، ونحن ندفع لمستشارينا الكثير من المال ليعملوا لدينا (كانت شركة تدفع لمستشاريها الشباب من حملة درجة الماجستير مبلغاً قد يصل إلى 200,00 دولار سنوياً كبداية). إن زبائننا يستحقون منا التزاماً كاملاً ويستحقون الحصول على قيمة المال الذي يدفعونه كما أننا نستحق نفس الالتزام من مستشارينا. وأنا لن أقدم على إضاعة مال أحد لأسأل من يعملون معي كيف كانت إجازاتهم، أو كيف حال أولادهم، أو إن كانوا قد أحبوا فيلماً رأوه. نحن هنا لنعمل لا لنثرثر». وفي الواقع لم يطل المقام بديك كثيراً في الشركة، لا ليعمل ولا ليثرثر. فقد كان يريد أن يضطلع بكل شيء، خلال الأربع أو الخمس سنوات الأولى التي قضاها في الشركة كان ذلك الأمر في صالحه، أما فيما بعد فقد أدى إلى طرده بسرعة.

إن الأبطال ميالون لتحميل أنفسهم فوق طاقتهم وهم يتلفتون حولهم في غمرة انشغالهم بمشروع ما طلباً لشيء آخر يقومون بمعالجته. وليس الجشع هو ما يدفعهم لذلك. والمال، وخاصة ما يكسب منه على أهون سبيل، لا يهمهم على الإطلاق. إن ما يجذبهم هو الشيء الصعب المنال. إنهم يجلدون أنفسهم ويجلدون الآخرين ليتحركوا بأقصى سرعة، متجاهلين دائماً حقيقة أن الآلات والحيوانات و البشر إذا ما انطلقوا بسرعة قصوى بلا نهاية دون التوقف لفترة من أجل استعادة قواهم، فإنهم في نهاية الأمر سيترنحون ويخفقون في إتمام المطلوب.

كتب المحلل النفسي الفنزويلي الشهير رافائيل لوبيز Rafael Lopez ـ بادرازو يشرح ما أسماه «بالتايتانية». ففي الأساطير الإغريقية، وقبل أن تظهر الآلهة وتقطن جبل الأوليمب، انبثق التايتان من الهيولى الأولى كقوى بدائية متوحشة ذات شهية لا تعرف الشبع. كانوا يلتهمون كل ما حولهم بنهم. إن الأبطال شأنهم شأن التايتان، يشعرون بشيء يدفعهم للقيام بالمزيد من الأعمال وللقيام بها بشكل أفضل ثم للقيام بالمزيد بشكل أفضل وهكذا. وقد وصف

لوبيز ـ بادرازو ذات مرة أحد مرضاه وهو رجل أعمال من كاراكاس، كان هذا الرجل ذو شهية «تايتانية» فقد كان يبرمج بانتظام اجتماعات متزامنة على الغداء مع عدد من الزبائن المختلفين قد يصل إلى ثلاثة. كان يبدأ الاجتماع الأول بالاعتذار بأن عليه أن يغادر مبكراً، ويبدأ الثاني بالاعتذار عن تأخره وعن اضطراره للمغادرة مبكراً، ثم يقابل الزبون في الموعد الثالث بفيض من الاعتذارات بسبب تأخره. وبالمناسبة شهيته لم تكن للطعام، ولكن للعمل، لإنجاز المزيد ـ كما لو كان بإمكانه أن يجزئ نفسه إلى فريق مؤلف من ثلاثة أشخاص وينجز ثلاثة أضعاف العمل.

إن البطل ليس مجرد طالب كمال. فهذا الأخير قد يلتزم بمشروع واحد إلى الأبد، ويظل باستمرار دائباً على تصحيحه وتحسينه، مصمماً على إنجازه «بالشكل الصحيح». أما البطل فلا يصر فقط على بلوغ الكمال، بل أنه يستمر في توسيع المشروع بحيث يتضمن المزيد والمزيد من العمل. إن نمط «كثير جداً وشاق جداً» هو نمط يميل إلى المثابرة العنيدة طوال حياته العملية. ومما يزيد الأمر سوءاً لمن هم حوله (أو حولها) هو أن البطل يحب أن يقود فريقاً، ويقوم بما يشبه هجوم تيدي روزفلت Teddy Roosevelt والخيالة الأشداء لتسلق هضبة سان جوان San Juan Hill (أو يقوم، كمثال أقل نجاحاً، بقيادة «هجوم كتيبة السلاح الخفيف» إلى حتفها في مواجهة المقاومة الروسية المعادية عند بالاكلافا أثناء حرب القرم).

والأشخاص الذين يمثلون هذا النمط هم على الغالب قادة ملهمين، ويتمتعون أحياناً بجاذبية جماهيرية. وعادة ما يكون لدى هؤلاء رؤى عظيمة، وإذا ما أتيح لهم نقل تلك الرؤى والأهداف إلى الآخرين، يصبح بمقدورهم إلهام هؤلاء الآخرين بأن يوسعوا أهدافهم وطموحاتهم كما يحركون في أعماقهم «الأبطال الداخليين». فعندما يقول القائد: «بإمكاننا القيام بذلك!» تكون الرسالة الخفية الكامنة خلف هذه الكلمات هي «بإمكانكم القيام بذلك إن بإمكانكم

القيام بأي شيء، أنتم مؤهلون للعظمة، أنا أثق بكم»، وهي رسالة من الصعب مقاومتها. نحن جميعاً نحب أن نصدق أننا قادرون على القيام بأمور عظيمة، وسماع دعوة كهذه لحمل السلاح يمكن له أن يجدد قوانا.

إن هذه النزعة لمحاولة «القيام بكل شيء» هي مبدأ عام في الحياة الخاصة أيضاً لهؤلاء الأشخاص. ومعظمنا يعرف شخصاً أو شخصين في حياته الاجتماعية ممن نرقبهم بدهشة (وأحياناً بإرهاق متعاطف) وهم يحاولون التوفيق بين مهنة لا ترحم والسفر وتدريب فرق كرة القدم التي يشترك بها أبناؤهم والمساعدة في الوظائف المنزلية وتنسيق المنزل والتسلية واستضافة الزوار والإشراف على مجموعة من الخدم في المنزل والتسوق وتنظيم ميزانية الأسرة والتخطيط للإجازات (التي تكون حافلة بالأنشطة طبعاً). وهم، شأن الأبطال في مجال العمل، ليسوا أنشط بمقدار عشرة أضعاف من معظم الناس فحسب، بل إنهم غالباً ما يدفعون الآخرين إلى مستوى عال. ففي الغالب يمتد مستوى نشاط أفراد من هذا النوع ليشمل أطفالهم أيضاً الذين تكون برامجهم حافلة إلى الحد الأقصى من ممارسة رياضات متعددة (ألعاب وتدريبات ودروس خاصة) إلى الموسيقى والفنون الأخرى ومواعيد للهو إلى المواعظ الدينية وإلى ما هنالك. وكل ذلك إضافة للدوام المدرسي والوظائف المنزلية المنتظمة. ولا يتبقى إلا القليل من وقت الفراغ الأمر الذي يؤذي الأطفال أنفسهم. وقد عبر أخصائي بعلم نفس الأطفال ممن قابلناهم عن هذا الوضع بقوله: «إن الأطفال بحاجة لفسحة طويلة من الوقت لا يقومون فيها بعمل أي شيء ـ وقت يستطيعون خلاله التساؤل حول الأشياء والوصول إلى الأفكار ليكونوا مبدعين. إنهم بحاجة لوقت يكونون فيه أطفالاً. إنهم ليسوا راشدين صغار». إن «البطل» غالباً ما يكون غافلاً عن الطرق التي قد يؤثر بها أسلوبه (أو أسلوبها) في التفكير على الأطفال والأصدقاء بشكل سلبي.

وأولئك الذين ينطبق عليهم هذا النمط من التفكير والسلوك يميلون إلى

تقديم أفضل أداء في ميادين العمل «البطولية» حيث يكون وضع استنفاذ القوى متوقعاً ومقبولاً ـ كما في حال عمل في مرحلة تغيير المسار أو شركة ناشئة، يجري التخطيط لإطلاقها إلى المجال العام. فعندما يكون عدد ساعات العمل البالغ سبعين ساعة في الأسبوع هو القاعدة، وعندما تكون الرهانات عالية الخطورة وتكون الحدود القصوى هي الهدف يجد البطل موقعه الصحيح. هذا هو الحال في سوق بورصة وول ستريت، مثلاً، أو في شركات محاماة مشتركة عالية النفوذ، حيث تكون المكافآت المالية مجزية بحيث يصبح الأشخاص أحياناً مستعدين للتضحية بحياتهم وعلاقاتهم في سبيل «تحقيق شيء ما». كما أن البطل قد يرتاح في منصب مستشار إداري أو موظف مبيعات أو في أي نوع آخر من الأعمال التي تتطلب إسهاماً مستقلاً. أما في الشركات الأبطأ نمواً والأكثر بيروقراطية، حيث يقدر العمل الجماعي أكثر من الإسهام الفردي، فإن شخصاً من هذا النوع، ولو لقي في أول الأمر تقديراً لإنتاجيته (أو إنتاجيتها)، إلا أنه في نهاية الأمر سيعمل على إقصاء الجميع.

بعد تخرجها من الكلية، التحقت ستيفاني بالعمل في شركة للطاقة في هيوستن. وبالنظر لذكائها ودأبها الشديد على العمل، رفعت، وهي في أواخر العشرينات، إلى منصب عال في مجال التسويق. كانت مديرة لا ترحم، ولكنها لم تكن تقسُ على مرءوسيها بأكثر مما كانت تقسو على نفسها (وتتفق هي مع مرؤوسيها في أنها كانت تسهر على عملها بقدر سهرهم على عملهم) إن بعض الأبطال هم من النوع الشديدي الصراخ الذين يزعقون بالأوامر ويوجهون الإهانات لمن هم دونهم. ولكن ستيفاني لم تكن لترفع صوتها. بل كانت طريقتها في إبداء سخطها هي أن تتنهد ثم تهز رأسها قبولاً بحقيقة أنه ليس هناك أحد بمستوى ذكائها أو تفانيها.

وبما أن ستيفاني لم تكن تفقد أعصابها، فلم تكن تعتقد أنها مديرة صارمة. ولكن الحقيقة كانت أن العمل معها كان أمراً لا يطاق. فقد كانت

تستخدم كل الأجهزة المتطورة تقنياً ضد المجموعات العاملة معها ـ وضد نفسها. كانت تتصل بهم باستمرار عبر هواتفهم الخليوية حيثما كانوا وكلما شعرت بحاجة، بما في ذلك خلال المساء وأيام العطل الأسبوعية، موضحة لهم أنهم يستطيعون (أي: يجب عليهم) أن يفعلوا الشيء ذاته ـ وهكذا فحتى عندما لا تتصل بهم، كانوا يشعرون بأنها تتوقع اتصالاً منهم. كانت أجهزة الفاكس في منازلهم تغمغم طوال الليل حاملة أحدث أفكارها بشأن حملة تسويق جديدة. وكان من المفروض أن يتفقدوا بريدهم الإلكتروني مرتين في اليوم على الأقل خلال العطلة الأسبوعية وأن يستجيبوا لرسائلها. لم يكن لديهم أي وقت فراغ، وكان شعورهم على الدوام كما لو أنهم تحت مراقبة «الأخ الأكبر» (أو الأخت الكبرى). في الماضي، عندما كان يتعين طبع التقارير على الآلات الكاتبة وإعداد شرائح الصور المنزلقة يدوياً، كان هناك حد لعدد التنقيحات الممكن إجراؤها ضمن الوقت المحدد. وحتى في حال توفر مزيد من الوقت، كان أحدهم سيقول لدى بلوغ نقطة معينة «سيكون من الأفضل لو بدلنا هذه العبارة وجعلناها. ....، ولكن هل يستحق الأمر إعادة طبع الوثيقة بكاملها؟..» أما اليوم، ومع وجود برامج من نوع مايكروسوفت وورد وباور بوينت وغيرها، فقد أصبح بالإمكان تحرير الوثائق وتحسينها لمرات يصعب حصرها. في الماضي، كانت الدواعي العملية تلجم رغبة البطل في إنتاج وثيقة تحظى بتقدير ممتاز من المدرس، أما الآن فإن الأمر يتطلب تحلي الشخص بروح الانضباط الذاتي التي تجعله يقول «إنها صالحة بما فيه الكفاية» ومن ثم يطفئ الجهاز. لم تكن ستيفاني تتحلى بذلك الانضباط الذاتي، ولم تكن تسمح للآخرين أيضاً بالاستفادة من ذلك الانضباط.

وجود شخصية البطل في المؤسسة

لقد قيل عن بعض الأبطال أنهم لا يعرفون معنى الهزيمة. والأبطال موضوع حديثنا، لا يعرفون معنى النصر، إنهم لا يستطيعون أن يدركوا أنهم قد

ربحوا، وأن الوقت هو وقت الاستمتاع بما أنجزوا، والتنعم بالمجد لفترة، ومنح أجسادهم وأذهانهم وأرواحهم فرصة لتجديد نشاطها. ولا هم يستطيعون بين الفينة والأخرى منح مرؤوسيهم ومن يحيط بهم فرصة الاسترخاء قليلاً. والواقع أنه لا يخطر ببالهم قط أن الآخرين قد يحتاجون للراحة وذلك لأنهم سرعان ما يركزون اهتمامهم على المهمة التالية بحيث يندر أن يلاحظوا الوجوه المتجهمة والعيون الدائرة في محاجرها لدى إعلانهم الهدف العظيم التالي.

هذا الكلام لا يعني أن هؤلاء الأفراد هم مراقبي أعمال قساة القلوب أو أشخاصاً دنيئي النفس يعتصرون أقصى ما بوسعهم ممن يعملون معهم ثم يطرحونهم جانباً. لا شك أن بعضهم يرهق مرؤوسيه (أو يكون مقتضباً وجافاً، «عمل دائم كل الوقت» ولكن ذلك يكون عادة نتيجة مستوى الإجهاد الذي يشعر به هو نفسه) ـ وحتى في لحظات كهذه هم لا يفعلون ذلك عادة بدافع من حقارة وإنما بدافع من هوسهم الأعمى لتحقيق الهدف. ولكن هناك آخرون منهم ربما كانوا محبوبين ودودين وذوي قلوب طيبة من حيث الجوهر، قادرين على إدارة الأمور بأسلوب يتميز باللطف والتشجيع والمكافآت المجزية. إلا أنهم رغم ذلك يرهقون موظفيهم بقدر ما يرهقون أنفسهم بدافع من الاستعجال الزمني الدائم وعدم التسامح حيال ما هو أقل من الكمال والإصرار على الاضطلاع بالمهمة الكبيرة التالية.

إن المؤسسات ميالة إلى حب «البطولة» من جانب موظفيها، ولو لفترة من الزمن على الأقل، وذلك للسبب الواضح بأنهم ينجزون الكثير. إذ من هو أفضل من الموظف الذي، عندما تقول له «إقفزْ»، فإنه لا يكتفي بالسؤال «إلى أي ارتفاع؟..»، وإنما يتابع «أين أقفز؟..». «وكم مرة تريدني أن أقفز؟..» و«هل أقفز على رجل واحدة أم على رجلين؟..» و «وهل هناك ما تريد مني أن أفعله أثناء القفز؟..» ولكن هنالك مشكلتان أدتا إلى جعلنا نصِفْ حب المؤسسة هذا بأنه «لفترة من الزمن». المشكلة الأولى هي أن أكثر الأشخاص الذين ينطبق

عليهم هذا النمط، رغم ما قد يبدوا عليهم وما يشعرون به من عدم التعب، إلا أنهم في الواقع ليسوا كذلك. إنهم في نهاية الأمر لا بد وأن يتعبوا وتخور قواهم. قد يستمرون في العمل أكثر من الآخرين، الذين يكونون إما أسرع تعباً أو أنهم لا يريدون وبكل بساطة مجاراة سرعة الأبطال، ولكن قلة من هؤلاء الأبطال تستمر في ذلك إلى الأبد. وإحدى خاصيات الأسلوب الذي يستنفذون به قواهم تستدعي الملاحظة. إن بعض الأشياء أو المواد لدى تعرضها للضغط تصاب «بالقصور» تدريجياً. مثلاً، لو أخذنا لوحاً طويلاً من الخشب مدعماً من الطرفين ثم طبقنا عليه ضغط وزن ثقيل عند نقطة المركز فإنه يأخذ في التشقق والتكسر ثم ينكسر عند منتصفه بشكل بطيء نسبياً. وهناك مواد أخرى تنكسر فجأة دون سابق إنذار والاحتمال الأكبر هنا أن نموذج البطل يتبع النمط الأخير. فكل شيء يبدو ـ وقد يكون بمعنى ما ـ رائعاً، وفجأة يزول. ويشكل ذلك بالطبع أمراً مؤسفاً بالنسبة لمدير شخص من هذا النوع فهو لا يستطيع بسهولة أن يلاحظ إمارات الإرهاق التي تشير عليه (أو عليها) بأن يخفف بعض الأعباء لإبطاء اندفاع ذلك الشخص.

والسبب الثاني الذي يجعل من غير المحتمل أن تدوم قصة الحب مع المؤسسة إلى الأبد هو أن الأشخاص الذين يعملون مع «البطل» يأخذون بترك العمل، إما بعد أن يتم استنفاذ قواهم أو عندما يدركون أنهم ما لم ينجوا بأنفسهم فسيجري تثبيتهم في موقعهم. وتكون النتيجة أن يترك الأشخاص الموهوبون الشركة. ويصبح الانطباع الشائع عن الشخص أنه أشبه بمراقب العبيد، كما يصبح من الصعب عليه (أو عليها) أن يقنع الناس بالانضمام إلى فريق العاملين معه (أو معها): (وتجدر الملاحظة هنا أنه في إحدى المناقشات مع مجموعة من المدراء التنفيذيين اتفق الجميع على أنه من أسوأ الأمور التي يمكن القيام بها هو العمل مع شخص مطلَق مؤخراً. «ليس لديهم سوى عملهم، وهم يتوقعون منك أن تبقى إلى جانبهم».) وبوجه عام تصاب الروح

المعنوية بالأذى عندما يبدأ الناس بالتساؤل «هل يتوجب عليك أن تهب حياتك بكاملها للشركة حتى تحصل على ترقية هنا؟.. هذا المكان ليس بمكاني.» وتبدأ الشركة بالتدريج بالشعور بالكلفة الخفية لجميع تلك المنجزات المدهشة.

وغالباً ما يتم تجاهل هذه الكلفة أو أنها وبكل بساطة لا تتضح قبل انقضاء فترة طويلة من الزمن. وأثناء ذلك يمكن للشخص الذي يدفع بالأمور دونما هوادة أن يحقق الكثير وأن يوقع الكثير من الأذى في الوقت نفسه. وفي حال كنت مديراً، فإن من مصلحتك أن تدقق النظر بالناس من حولك في المؤسسة من الذين ينطبق عليهم هذا النمط وأن ترقب بحذر بوادر تلك النفقات الخفية.

وهناك صفة أخرى للبطل وهي ضعف مهارته في الإصغاء. فالدوافع الداخلية لديه قوية بشكل لا تتيح له سماع مرؤوسيه وهم يقولون أنهم مرهقون ولا يستطيعون صبراً في انتظار عطلة نهاية الأسبوع أو أنهم يحتاجون فعلاً لإجازة. إن البطل ليرفض الاعتراف بوجود إيقاع متناوب للإجهاد واسترجاع القوى وبأن الجيش سينهار بعد تسلق القمم العاصفة لولا وجود تلك الوديان الهادئة. فحتى جنكيزخان Genghis Khan كان يدرك بأن عليه أن يتوقف ليسمح للخيول بأن ترعى وتسمن في فصل الصيف وذلك ليتمكن وقواته من ركوبها بلا هوادة للقتال في فصل الشتاء التالي.

وفي بعض الأحيان قد يساء فهم الشخص من نمط سلوك «الإفراط في العمل» على أنه يكره أن يشرك في معلوماته أشخاصاً من مجموعات أخرى. ويتخيل هؤلاء الأشخاص (وقد يكونون على صواب أحياناً) أن «البطل» يسعى لبناء إمبراطورية على حسابهم. والسبب الحقيقي وراء رفض البطل في أن يكون عضواً في فريق ـ إلا إذا كان (أو كانت) قائداً له ـ ورغبته في العمل متفرداً، هو أن الإنجاز البطولي لا يعود بطولياً إذا ساهم فيه العديد من الأشخاص. فقد أصبح جيمس واتسون وفرانسيس كريك James Watson & Francis Crick، مكتشفا التركيب اللولبي -المزدوج للحمض الصبغي النووي، أصبحا بطلين

(وحازا على جائزة نوبل). ولكنهما لو كانا مجرد عضوين في فريق يضم عشرين باحثاً يعملون سوية لكان المجد والشعور بالإنجاز قد ضعف بحيث يختفي الإحساس بالبطولة. وعند مستوى معين يكون البطل متفرداً، حتى لو كان (أو كانت) يقود فريقاً إلى أعلى المرتفعات. ولكن التأثير النهائي لذلك في مؤسسة كبيرة، يعتبر فيها عمل المجموعة أمراً جوهرياً، قد يكمن في احتجاز معلومات تكون مفيدة أو حتى جوهرية للآخرين.

وكثيراً ما يبرر الأبطال أعمالهم الانفرادية وسلوكهم بالقول، «ولكن فريقي ليس بحاجة لأي عون!. . لماذا يتحتم علي أن أقحم الآخرين في أمور نستطيع أن نقوم بها لوحدنا بشكل أفضل؟.. إنهم سيكونون حجر عثرة في الطريق». كما ويعاني الأبطال ميلاً مزمناً للمغالاة في تقويم لا إمكاناتهم الخاصة فحسب، بل وبراعتهم أيضاً. فهم يعتقدون أن مجموعتهم تعمل أفضل من مجموعات الآخرين. لذا فعندما يتطلب الموقف منهم فعلاً مهاجمة الهضبة بمساعدة كتيبة، يرفضون المساعدة ويمضون منفردين، مما يؤدي أحياناً لنتائج مأساوية. لا تنس، لا مجد بدون إقدام.

وبما أن الطبيعة البشرية هي كما نعرف، فإن الأشخاص الذين يحاولون الإسراف في العمل والمضي فيه أكثر من اللازم قد يواجهون خطر التعرض للحسد من قبل الآخرين في المؤسسة وللغضب مما قد يعتبره الأشخاص الآخرون نوعاً من «التصغير من شأنهم». وإذا نظرت لإنسان من هذا النوع على أنه شخص يعمل كفدائي خارج عن الجماعة أو كقائد لجماعة صغيرة من الفدائيين، يعمل في ظروف مستحيلة خلف خطوط العدو، ويخاطر بكل شيء ليعود ظافراً إلى المجد والثناء، إذا نظرت إليه على هذا النحو يمكنك أن تفهم كيف يشعر الموظفون العاديون بشيء من الغيرة، وبخاصة عندما يقول مدير الموظفين: «إن جو وفريقه قد عملوا ليل نهار لمدة شهرين متواصلين للانتهاء من هذا المنتج تماماً ولا يزال بإمكانهم بذل الكثير من المجهود!.. فلماذا لا

تستطيعون أنتم القيام بالمثل؟..» ما أسهل أن نلاحظ كيف تتولد هنا مشاعر تتجاوز حدود العداوة البسيطة.

ولكن حتى في هذه الحالات فإن الأبطال لا ينعمون بهذا الترحاب طويلاً، بل يميلون إلى حرقه. وهناك زبونة سندعوها كيم Kim كانت تعمل لدى شركة تصنع الأجهزة الطبية في مينيسوتا. ويصفها كثير ممن كانوا يشرفون على عملها وممن كانوا يعملون إلى جانبها بأنها أذكى زميلة اتفق لهم أن عملوا معها.

لم يكن في وصف كيم لطفولتها ما يثير الاهتمام. فوالداها لم يكونا ممن يلح في طلب الكثير. كانت توقعاتهما بشأنها عادية ومتواضعة، كانا يأملان في المقام الأول في أن تتلقى كيم ثقافة جيدة وتحصل على عمل جيد. ويبدو أن «بطولة» كيم كانت نابعة من ذاتها. فقد تخرجت بدرجة شرف من جامعة شيكاغو وحصلت على درجة ماجستير في علم الأحياء بدرجة امتياز من جامعة كاليفورنيا بيركيلي. ولكن شعلة الذكاء تلك لم يرافقها دفء في المشاعر. عندما قابلناها كانت في منتصف الثلاثينيات، ولم تكن قد مرت بعلاقة حميمية جادة. فقد كانت تخرج مع أحدهم لبضعة أشهر ثم ما تلبث العلاقة أن تفشل.

إن أحد الأسباب وراء ذلك هو أن مشاعرها بالكامل كانت منصبة في عملها، الذي كان غالباً ما يشغل ثلاثة عشر ساعة أو أربعة عشر ساعة من وقتها يومياً، وسبعة أيام في الأسبوع وقد يدوم ذلك في بعض الأحيان لأسابيع. وفي الوقت ذاته أضافت إلى أعبائها في العمل ذلك العبء الذي لا يصدق وهو التحضير لأطروحة دكتوراه، في الوقت الذي كان فيه مدراؤها يعتمدون عليها في إنتاج جهاز جديد للمصابين بالسكري وطرحه في السوق، وهو جهاز كان من شأنه أن يساعد على تعزيز نمو الشركة المثير للإعجاب.

كان ذكاء كيم ودرجة الطاقة التي تتمتع بها ممتازين لمهمة كهذه، ولكن بطولتها قوضت كل شيء. كانت ترغب في أن يعزى كل الفضل في تطوير الجهاز الجديد إليها وإلى فريقها، لذا فقد أمرت مرؤوسيها الثلاثين بأن يحولوا

إليها شخصياً كل العثرات والعوائق التي لم يكن باستطاعتهم تجاوزها. لم يكن مسموحاً لهم بأن يتوجهوا إلى أي شخص آخر طلباً للعون كما كان عليهم ألا يتواصلوا مع أعضاء آخرين في المؤسسة خارج مجموعتهم إلا ضمن أضيق الحدود.

كانت كيم مخولة بتوظيف عشرين عضواً ضمن فريقها.ولكنها لم تكلف مرؤوسيها بمهمة التوظيف هذه. أصرت على أن تتولى بنفسها عملية انتقاء الأشخاص، وبالنظر إلى أنه لم يستطع أحد تقريباً بلوغ المستوى الذي وضعته، بمعنى أنه لم يكن هناك أحد في مثل ذكائها وإخلاصها المهووس للعمل، فإن قلة من المتقدمين هي التي استطاعت الصمود أمام الاختبار الختامي. كانت كيم لا تود إلا توظيف أفضل الأشخاص، في حين أنه كان يتعين عليها توظيف أشخاص ليضطلعوا بعبء بعض الأعمال ذات المستوى الأدنى نسبياً بهدف توفير وقت إضافي للعاملين الرئيسيين في مجموعتها. وبتأخيرها عملية التوظيف، وقع عبء العمَل المتنامي على كاهل أعضاء فريقها الموجودين من قبل، بحيث ناء بعضهم تحت وطأة هذا الحمل. ترك العديدين منهم العمل وذهب اثنان للالتحاق بشركة منافسة. وكانت النتيجة طبعاً أن تضاعف العبء الملقى على العاملين المتبقين. وفي تلك المرحلة طلب المدير التنفيذي الرئيسي من كيم أن تغير أسلوب إدارتها وأرسلتها الشركة إلينا لمساعدتها.

إن القلة من الشركات تستطيع أن تتحمل الأبطال إلى مالا نهاية. وما إن تغير الشركة مسارها وتعاود انطلاقها، أو ما إن تباشر شركة جديدة عملها بنجاح، حتى يرغب الجميع بدأً بحملة الأسهم وانتهاء بأصغر العاملين في أن تثبت أقدامها وتمضي في طريقها. ولكن البطل لا يكون راضياً. فهو (أو هي) يريد أن يستمر في إصلاح القارب وإعادة تصميمه حتى لو كانت الأشرعة منتفخة على أهبة الإقلاع ـ فالأعمال لا تستطيع كالسفن التمتع بالبقاء في أحواض الإصلاح. وبما أن البشر بطبيعتهم لا يستطيعون العمل في ظرف متأزم

إلى ما لا نهاية، فهم يبدأون في التخلي عن القارب والقفز إلى الماء. ونظراً لأن الأكثر موهبة يتمتعون بأفضل الخيارات فإن هؤلاء هم في الغالب أول المغادرين. إن الشركات التي «أعيدت هندستها» تعمل حالياً بطاقة محدودة، وإحدى النتائج الناجمة عن اختصار بنية الشركة هي أن كل موظف تم استبقاؤه أصبح يحتل موقعاً مهماً. كما تقلص مجال الوفرة وضاق هامش الخطأ. بالإضافة إلى أن الشركات لم يعد بمقدورها تحمل الخسارة الناجمة عن فقدانها للأشخاص الأكفاء، وبخاصة لصالح المنافسين، وفي هذا العصر المتسم «بالعمل المعرفي» يصبح أغلى راس مال استثماري للشركة هو «رأس المال الفكري» ـ أي الأشخاص العاملين فيها ـ الذين يستطيعون الوقوف ومغادرة المكان (بخلاف المصانع والآلات والعقارات).

إن الشركات التي تتمتع بالصدارة في ميادين صناعاتها هي حتى أقل تقديراً للأبطال. وهناك شخص آخر من زبائننا، وهو آلان Alan، كان إنساناً طموحاً يحمل درجة الماجستير، وكان يعمل في دار نشر كبيرة وناجحة خاصة بالمجلات التجارية. وبالإضافة لقيامه بمسؤوليات عمله العادية، بدأ آلان بالعمل بمفرده لتطوير أفكار جديدة، كان يعمل ليلاً وفي عطل نهاية الأسبوع وبشكل سري إلى حد ما. وبعد عدة أسابيع خرج بخطة لتجديد إحدى أنجح المجلات «الرئيسية» في الشركة ورَفْع مكانتها وحمل أفكاره إلى الناشر.

وقد أصغى الناشر مأخوذاً عندما كان آلان يعرض أفكاره الآسرة. ولكنه عند نقطة معينة رفع يده وأشار إلى آلان بالتوقف. «أنت تعرف يا آلان أن هذا شيء رائع حقاً، من الواضح أن قرارنا بتوظيفك كان قراراً صائباً، لأنك وكما يبدو جلياً شخص في غاية الذكاء، وهذه الأفكار عظيمة. ولكننا في الواقع لا نريد تغيير هذه المجلة. فهي تسيطر على السوق سيطرة تامة وأمورها تجري على ما يرام. لنعتبرها سفينة عابرة للمحيطات. فإذا ما أردنا تغيير مسارها يجب أن نفعل ذلك ببطء شديد، أي درجة واحدة في كل مرة. أنا أود فعلاً أن

أشكرك على الوقت والجهد اللذين بذلتهما، ولكننا أكثر حرصاً على الاستمرار فيما نحن فيه منا على أي شيء آخر ونحن لا نريد إفساد الأمور ! . أنا واثق من أنك تتفهم ذلك. لقد فهم آلان، ولكنه سرعان ما ترك العمل، لم يُعْنَ بالانتظار مدة كافية ليعرف ما إذا كانت هناك مجلة أخرى في الشركة تحتاج فعلاً لتدخل بطولي.

وبشكل مشابه، لم تستطع الشركة التي كانت تعمل بها ستيفاني أن تتحمل طويلاً ذلك الاضطراب الذي أحدثه طموحها الذي لا يلين لشيء. فدائرة التسويق التي كانت تشرف عليها لم تكن تضم أشخاصاً يسعون لغزو العالم. بل كانت تضم أناساً ذوي ذكاء لا بأس به وأهداف مهنية متواضعة (بالنسبة لأهداف ستيفاني Stephanie) ممن كانوا يعتقدون أن من المهم قضاء الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع مع عائلاتهم. بالإضافة إلى أن هؤلاء الموظفين ذوي الخبرة والاطلاع كانوا يمثلون نوعية المزاج الذي كانت الإدارة العليا تريده في دائرة التسويق. فلم تكن الإدارة تشعر بحاجة لدائرة مؤلفة من غزاة العالم مثل ستيفاني.

وبلغت الحالة ذروتها عندما أقر أحد عشر موظفاً من الموظفين الإثني عشر الذين عملوا مع ستيفاني في مشروع كان قد انتهى للتو، أقروا في جلسة روتينية لتقويم أداء ردود الفعل التصاعدية بأن عملهم معها لم يكن بالتجربة التي تبعث على السرور، كما صرح ثمانية منهم بأنهم يفكرون جدياً بالبحث عن وظائف أخرى في حال طُلب منهم العمل معها في مشروع آخر. وبعد أن انتهى مشروع آخر، كانت تديره ستيفاني في نفس الوقت، بعد ذلك ببضعة أسابيع، قال ثمانية من أصل عشرة من أعضاء المجموعة بأنهم يفكرون بتغيير عملهم، بينما كان اثنان قد تركا الشركة قبل انتهاء المشروع، وعندها أمر نائب المدير التنفيذي ستيفاني بالمجيء إلينا.

ومثل الكثيرين من الأبطال الذين يغلب ألا يلاحظوا ردود أفعال

مرؤوسيهم، شعرت ستيفاني بالدهشة وبجرح عميق من جراء تدني مستوى تقديرها كمديرة. إن الأبطال يحرزون على الدوام العلامات الممتازة، وهم بالطبع لا يواجهون الفشل.

مصدر شخصية البطل

فيما يتعلق ببعض من عملنا معهم، تبدو جذور أعراض حالة البطل واضحة إلى حد ما. كان آباؤهم وأمهاتهم ممن تراودهم آمال استثنائية تتعلق بالإنجازات ولم يكونوا قط ممن يمكن إرضاؤهم تماماً. وأثمن مديح كان يتلقاه البطل هو «بإمكانك أن تقوم بأفضل من ذلك». ويعتبر ذلك إطراء بطريقة ما، فالرسالة المقصودة منه هي «أنت موهوب بحيث يمكنك إيجاد مستوى جديد». والمشكلة هنا بالنسبة للطفل هو أنه (أو أنها) لا يعرف ما هي حدود ذلك، ومتى يحين الوقت المناسب للتوقف والتقاط الأنفاس ومن ثم القول «لقد أنجزت المطلوب»

وفي حالات أخرى قد يكون الوالدان بعيدين عاطفياً وغالباً جسمانياً. فهما غائبان لا يبذلان الكثير لجعل أفراد العائلة يؤدون المطلوب منهم. ويتقمص البطل الغر هنا دوراً أبوياً، حتى إبان طفولته، وينشأ معتقداً أن كل شيء يتوقف عليه (أو عليها) وحده، وأنه مالم يستمر (أو تستمر) بأداء كل شيء فإنه سيتداعى. تلك هي بنية نمط سلوك «البطل» أي إصرار الفرد على أداء كل شيء بنفسه (أو بنفسها) بالكامل وعلى الإشراف على كل مشروع.

ولكن الراشدين ليسوا هم الملومين على الدوام. إذ أن والدي ستيفاني، مثلاً، لم يكونا غائبين، وقد بدءا بالقلق منذ وقت مبكر بشأن عاداتها الهوسية بالعمل. وكانا يحضانها على التباطؤ والاسترخاء عندما بدا واضحاً أنها لم تكن فقط من النوع المفرط الإنجاز وإنما كانت تتربع على قمة الإنجازات. قد يكون دافع ستيفاني الذي لا يقاوم آتياً من مصدر آخر، من قوى محركة في تطورها

العاطفي لم نستطع قط التعرف عليها، ولكنها كانت في غاية القوة مهما كان منشؤها.

قد يحس الأطفال شعوراً قوياً بأنهم معرضون للأذى في بيئة لا يستطيعون السيطرة عليها، لذا فهم يميلون إلى التشبه بالأبطال ولعب أدوارهم، بدأً بهرقل وانتهاء بسوبرمان، لأن هؤلاء الأبطال أقوياء وقادرين على السيطرة على القوى التي تهددهم، ولكن الأبطال لا يسمح لهم بالراحة. فهناك على الدوام مهمة هرقلية أخرى، ومجرم عات آخر يتعين على سوبرمان أن يقهره. وقد ينساق الأطفال لخطر الانزلاق إلى هذا النمط من التفكير والسلوك لأنهم ولسبب ما يتشبهون بالأبطال بطريقة متطرفة ومستديمة (عند مستوى لا واع، بالطبع). ويصدق هذا بشكل خاص إذا ما صادفت جهود الصغير، نحو تحقيق أهداف عظمى، نجاحاً مبكراً. وعندها يبدأ (أو تبدأ) بالاعتقاد أنه عن طريق إرادة العمل الدؤوب ولمدة كافية، فإنه (أو إنها) قادر على إحداث تغييرات في المدرسة أو في الحياة. فإذا ما أدى ذلك الاعتقاد إلى دفع الشخص نحو نمط سلوك وموقف حياتي يتميزان بدافع لا يقاوم، تكون النتيجة أذى يطال صحة الفرد النفسية ومهنته (أو مهنتها).

وقد يكون هذا النوع من الإنجاز ذو الدفع الإلزامي آلية لمواجهة مشاعر مزمنة بالخواء وحتى بالاكتئاب. وتكون الفكرة هنا (مرة أخرى، عند مستوى لا واع) كالتالي، «إذا ما استمررت في العمل، فلن يكون لدي وقت لأشعر بالاكتئاب». لا جدال في أنك إذا كنت تقود سيارتك بسرعة 130 ميلاً في الساعة على طريق عام فإن كامل انتباهك سينصرف للقيادة مما يترك القليل من الوقت والطاقة للتفكير أو الشعور بأي شيء آخر. ولكن تصور شخصاً فقد أحد أبويه أو زوجه أو طفله تكون استجابته هي بالبدء بالعمل لمدة ثمانين ساعة في الأسبوع. إنها بلا شك طريقة فعالة لتفادي الشعور بالأسى، ولكن هل هي طريقة صحية؟... ما هو الثمن النفسي بمرور الوقت؟... إلى جانب هذه الطريقة

هنالك أساليب فعالة لمعالجة الإكتئاب تتيح للشخص الاستمرار في العمل وتحقيق أهدافه (أو أهدافها) ولكن بشكل أصح وأدعى للسعادة.

إن النجاح، وبخاصة النجاح البطولي، قد يتخذ صفة الإدمان إلى حد ما. وكثيراً ما يتحدث المتسابقون في ما يدعى بالرياضات القصوى عن «النشوة» الناشئة عن تلك الأنشطة، وهم أيضاً يصفون علاقتهم بالرياضة بلغة الإدمان. وكذلك يفعل الأشخاص الذين عملنا معهم ممن كانوا قد أنجزوا مؤخراً مشروعات اقتضتهم بذل جهود خارقة للتأكد من نجاح المهمة. إن هذا النوع من تدفق هرمون الأدرينالين المتعلق بالمهنة يمكن أن يفي بالغرض لإنتاج نمط سلوك البطل والاستمرار في هذا النمط. لقد مر معظمنا بفترات خلال حياته العملية جرب فيها شعور «النشوة» جراء القيام بجهد شاق لإنجاز مشروع مهم. إن تجربة من هذا النوع تعتبر عنصراً هاماً من أي مهنة. أما البطل فلا يعرف سبيلاً آخر للعمل غير هذا.

كيف تتخلص من هذا النمط

ما عساك تفعل إذا تعرفت إلى نفسك في شخصيات من نوع ستيفاني وكيم وآلان؟.. الخطوة الأولى هي أن تعي ما تقوم به. هل تجهد نفسك عادة بالعمل إلى حد الإفراط؟.. هل تميل إلى دفع من حولك للقيام بالمثل؟.. كان لدى إد سوليفان Ed. Sollivan فنانون يقومون بتدوير أطباق فوق قضبان خشبية مثبتة على طاولة، وفي اندفاع محموم كان الشخص يقوم بالدوران حول الطاولة وهو يفتل الأطباق واحداً بعد الآخر ليعود إلى الأطباق التي تبدأ بالتباطؤ في الدوران لجعلها تتابع الدوران، إلى أن تصبح الأطباق جميعها في حالة دوران. هل تجد في ذلك وصفاً لأسلوب حياتك؟.. لقد وصف أحد زبائننا حياته قائلاً أنها أشبه بالتلاعب بقنابل يدوية منزوعة الأمان أثناء ركوب دراجة ذات دولاب واحد باتجاه سفح التل. هل يصفك الناس بأنك دائم الشعور بالضغط والإرهاق؟..

هل يصف مرؤوسيك أنفسهم بنفس الطريقة؟.. هل تفقد الكثير من الأشخاص العاملين في مجموعتك؟.. هذه هي العلامات والأعراض الرئيسية لنمط سلوك البطل.

وهنا لابد من تحديد الفرق بين التصرف ببطولة وبين العيش حسب نمط البطل. إن الأعمال البطولية بحد ذاتها إذا ما طبقت بحكمة يمكن لها أن تعود بفوائد جليلة وأن تكون ذات نفع كبير على المدى القصير. إذا كنت تتصرف ببطولة في المناسبات فقط، حين يستدعي الموقف ذلك، فلا حاجة للعلاج في هذه الحالة. ولكن تبرز المشكلة إذا كنت تتبنى ذلك السلوك كأسلوب في الحياة، أي كطريقة عادية للقيام بوظائف مهنتك. لقد جعلنا ستيفاني، مثلاً، تقوم بفحص شامل للذات واجهت فيه السؤال، فيما إذا كانت في الأصل قد وجدت لتكون مديرة. وتوصلت في النهاية لنتيجة مفادها إنها لم تخلق أصلاً لتكون كذلك. وكانت النتيجة أنها تركت العمل في الشركة لتصبح مستشارة تسويق مستقلة. وبما أنها من النوع الذي يعمل دون توقف، كان كل واحد من زبائنها الستة يشعر وكأنه هو الزبون الوحيد، وكانوا يحبونها لهذا السبب. هل تفقد ستيفاني الكثير من حياتها بسبب اختيارها قضاء معظم وقتها تقريباً في تركيز اهتمامها على العمل؟.. ربما، ولكن ذلك هو قرارها. والضحية الوحيدة ـ إن وجدت ضحية ـ لبطولة ستيفاني حالياً هي ستيفاني نفسها.

وحتى أولئك الأبطال الذين يريدون فعلاً أن يتطوروا، ويرغبون في التغيير، يواجهون مهمة شاقة للقيام بذلك، ويرجع ذلك إلى حد كبير لسبب هو أنه من الصعب تعديل نمط جلب على صاحبه ذلك القدر الكبير من النجاح. وبخلاف ستيفاني، قررت كيم أنها كانت تريد أن تبقى مديرة. وقد أقنعناها بأنه كان لزاماً عليها أن تبدل أسلوبها تبديلاً جذرياً، وأن من المحتمل ألا تكون قادرة على فعل ذلك لوحدها. وبناء على اقتراحنا، كانت أول الأعضاء العشرين الذين وظفتهم في نهاية الأمر و أضافتهم إلى مجموعتها، هي مساعدة مهمتها

الأساسية التصدي لكيم وإبلاغها عندما تسرف في مطالبها ممن يعملون تحت إمرتها. كما كلفت هذه المساعدة بالإشراف على الجدول الزمني لكيم وذلك لتجنب برمجة اجتماعين أو ثلاثة اجتماعات في وقت واحد كما كلفت باحتجاز مئات الرسائل الإلكترونية التي كانت تستلمها كيم خلال يوم واحد.

كانت المساعدة الأولى التي اختارتها كيم لهذا العمل امرأة تعاني من أعراض البطولة، بدرجة تقارب في شدتها ما تعانيه كيم لذا لم تكن بذات فائدة. وعندما قمنا بتنبيه كيم إلى ذلك، اعترفت (وشبه ابتسامة على وجهها) بأنها كانت لا تشعر بحدوث الكثير من التغيير. وفي النهاية أسلمت تلك المهمة إلى شخص يتمتع بمعدل استقلاب قريب من العادي، شخص لا يتردد، كما طلبت كيم نفسها، في إبلاغها عندما تبدأ في المبالغة بدفع الغير للعمل المرهق. والآن يمكنك أن تقرأ على شاشة التوقف في جهاز الكومبيوتر الخاص بكيم ما يلي «(u) (u)» وهو رمز علمي يقوم مقام التنبيه الذي وجهناه لها: «الأشخاص الذين ليسوا أنت لا يشبهونك بالضرورة».

كما وأصدرنا أوامر صارمة لكيم بأن «تفكر كما يفكر قائد الجيش»، أي أن تأخذ باعتبارها قيمة ووضع الجيش ككل، لا مجرد قيمة ووضع الطاقم من حولها. واستطاعت كيم بالتدريج أن ترخي قبضتها القاتلة على عملية التوظيف وتبين لها أن تقاريرها بحد ذاتها كانت في الحقيقة تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة فيما يتعلق بالتوظيف. وهي تتعلم الآن تدريجياً تحويل المهام لغيرها، وهو أمر ينبغي على كل مدير يتمتع بالفعالية أن يتقنه، وبنتيجة ذلك أخذت القوة الإنتاجية لمجموعتها بالتحسن، مما كان مفاجأة سارة لكيم. كما بذلنا جهداً في سبيل إقناع كيم بأن تبدل ميلها الطبيعي بألا تتقاسم معلوماتها مع الآخرين في الشركة. وقد كان ذلك، بكل صراحة، أصعب تغيير توجب عليها القيام به، ولم يكن ذلك، كما تبين، ناجماً عن خوف كيم من أن يقدم أشخاص آخرون

على سرقة أفكارها، وإنما عن عدم رغبتها في تطفل أحد من الناس على عمل مجموعتها.

كما وندرب الأشخاص الذين ينطبق عليهم هذا النمط، على بعض الأمور التي «يجب ولا يجب» القيام بها. وأحد تلك الأمور التي يجب القيام بها هي قياس درجة حرارة المجموعات التي تعمل معهم، ويجب أن يحدث ذلك كثيراً، كما يجب أن يقوم شخص آخر بهذه المهمة للتأكد من دقة النتيجة (إن معظم الناس لا يرغبون في إبلاغ البطل نفسه (أو البطلة نفسها) بأنهم يشعرون بالتعب). وندرب هؤلاء الأشخاص أيضاً على أن يوجهوا انتباههم بشكل أفضل لملاحظة التعبيرات على وجوه الناس وأساليب التواصل الأخرى غير الكلامية. لا بد دائماً من وجود أجزاء من العمل يرفض البطل أن يعهد بها لغيره(كما هو الحال في مهمة التوظيف في حالة كيم). حاولنا ما بوسعنا جعل الشخص يجرب القيام بهذا، ولو لفترة قصيرة، مع شخص أو شخصين أو في مشروع أو مشروعين. ونأمل من وراء ذلك أن نترك الباب مشرعاً قليلاً، بحيث يرى الزبون أن الوضع جيد فعلاً، وأنه ليس من المفروض أن يقوم هو بكل شيء.

إن هدفنا في النهاية هو مساعدة البطل على إقامة حدود لبرنامج عمله (أو عملها)، وخفض نسبة 24/7 إلى 20/6 مثلاً ـ بل وحتى إلى درجة أدنى!.. ولكننا نؤكد ضرورة وضع حدود فورية حول دفع المرؤوسين للعمل في أوقات الليل والعطل الأسبوعية. وفي حال كون جو العمل من نوع «انقطاع ـ تشغيل»، كما في شبكات الاتصالات، فإنه يمكن حمل أجهزة صغيرة للإعلام بذلك. أما ضمن مجالات العمل الأخرى، فنحن «نمنع» أبطالنا من الاتصال مع العاملين معهم بالهاتف أو بالفاكس أو بواسطة البريد الإلكتروني أثناء الليل والعطل الأسبوعية. (ما لم يذكر الأبطال للشخص المعني بصورة واضحة في حال البريد الإلكتروني بأنه لا حاجة لأن يتولى معالجة الموضوع حتى يحين اليوم أو الأسبوع التاليين).

وأخيراً، وفي عقب أخيل هذا، كما في العديد من الأنماط التي يمكن أن تعيق التطور المهني، فإنه من المفيد جداً وجود شخص يقوم بدور المراقب/ الشخص الذي يعطي الاستجابة ضمن مجال العمل. ويعتبر ذلك فعلاً أمراً جوهرياً بالنسبة للبطل. إن هذا النمط السلوكي هو نمط يقابل بالمكافآت المجزية وبالتالي تتعزز قوته. إنه سلوك ينبغي فيه خفض «درجة الصوت» لا إخفائه بالكامل. إنه أشبه بتغيير أسلوب طعام الشخص (من الإفراط في الأكل وتناول المآكل الدسمة إلى أكل كميات أقل وذات قيمة غذائية أعلى) وذلك بالمقارنة مع تدخين التبغ، الذي يحاول من يريد الإقلاع عنه التوقف عن تدخينه كلياً. فمن المهم إذاً أن يكون معك شخص ذو إمكانية سمع أكثر طبيعية وذلك ليساعدك على ضبط درجة الصوت.

ونكرر هنا أن النمط المؤدي لسلوك البطل يواجه بتقدير عال على المدى القصير وفي بعض الأعمال بعينها وهو نمط يكاد يكون ـ ولكن ليس تماماً ـ عصياً على الأذى أيضاً. فمن بين كل أنواع أعقاب آخيل التي جرى بحثها في هذا الكتاب، قد يتمتع البطل هنا بقدر أفضل من إمكانية النجاح الباهر في مهنته، إذا عرف (أو عرفت) كيف يتعامل مع النواحي التي تشكو من الخلل الوظيفي في الشخصية وفي سلوكه (أو سلوكها) في مجال العمل. إن العالم بحاجة للأبطال، ولكن هؤلاء الأبطال ـ إذا كان لهم أن يحققوا كل ما هم قادرون عليه ـ يحتاجون بدورهم إلى إيجاد أسلوب أكثر غنى وتوازناً للعمل في هذا العالم.

نحن نحتاج للأبطال، ولكن على هؤلاء الأبطال أن يكونوا أكثر رحمة وتفهماً للآخرين. وإلا فإنهم قد يجدون أنفسهم جرحى وقد قضت عليهم بطولتهم ذاتها، كما حدث للبطل الأصلي أخيل.

الفصل الرابع

تجنب الصدام بأي ثمن

كان بريان Brian يستشيط غضباً ويشعر وكأن ناراً قد شبت في معدته. لقد قام دونالد Donald، ذلك الشخص المزعج بإهانته مرة أخرى، ليس فقط أمام المدير، وإنما أمام كل أعضاء اللجنة الإدارية. كان بريان قد غادر الاجتماع صامتاً، وعاد إلى مكتبه، وأغلق الباب خلفه، ثم هوى بقبضته على المكتب، ثم جلس ما يقارب الساعة وقد استولى الغضب والمرارة عليه يحلم بالانتقام. لكن هذا كان كل ما يستطيع القيام به : أن يحلم. والواقع أن بريان لم يكن ليواجه دونالد مواجهة كلامية أبداً، ولندع المواجهة الجسدية جانباً، لأن بريان كان من النوع الذي ندعوه أحياناً بالمسالم، أي الشخص الذي يتجنب الصدام على الدوام وبأي ثمن ـ وكان هذا النمط من السلوك يؤدي به إلى الدمار.

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

المسالم هو ذلك الشخص الذي يصمم دائماً على تجنب الصدام بأي ثمن. وبالرغم من أن معظمنا يشعر إلى حد معقول بكرهه لمواجهة غاضبة، إلا أننا نتقبل فكرة أن ذلك شيء لا بد منه بين الحين والآخر. كما أننا ندرك أن الصدام رغم ما فيه من الألم، يخدم هدفاً ذا فائدة. لأن تصادم الأفكار

والاستراتيجيات المتعارضة هو عملية ديناميكية خلاقة تكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل من الفريقين مما يؤدي إلى عملية تسوية على مستوى أعلى. وبعبارة أبسط، أنت لا تستطيع أن تطهو الطعام بدون حرارة.

إن الشخص المسالم يشعر برهبة من إمكانية المواجهة، فهو (أو هي) يغير مساره لتجنب الصدام لأنه ليس متأكداً إلى أين سيؤدي به هذا الصدام. والواقع هو أن ما يخشاه هؤلاء الأشخاص هو انفلات الصدام أثناء خمى المواجهة بحيث لا يعود بالإمكان ضبطه. فقد تقال أشياء ما كان ينبغي أن تقال، أو قد تتخذ المناقشات منحى شخصياً، وقد يتأذى بعضهم أو يترك العمل أو يفصل منه. والأشخاص الذين يفكرون بهذه الطريقة يربطون الغضب بعملية إلغاء فعلية ويخشون من اتقاد غضبهم (وغضب الآخرين) بحيث ينطلق من عقاله بصورة أشبه بالانصهار النووي.

كما يعتقد الشخص المسالم أن تفادي المعركة هو شكل من أشكال حماية الذات وأنه يحافظ على نظام الأداء في المؤسسة التي يعمل (أو تعمل) فيها. ولكن هذا التصور لا أساس له على الإطلاق. بل إنه من حيث الواقع، سلوك ماكر وخبيث يؤدي في النهاية إلى تدمير العلاقات والمجموعات، كما يمكن أن يقوم بدور تخريبي في المؤسسة، فكيف ذلك ؟. . . إن التصرف المسالم هو حاجز يعيق تفاعل الصدام وإيجاد الحلول ومن ثم التطور.

هذا التصرف يحافظ على السلام من حيث معناه الحرفي، ولكنه سلام يكلف المؤسسة والعاملين فيها ثمناً باهظاً. إن المسالمين يرون أنفسهم أشخاصاً «يضعون المشاعر في الاعتبار الأول» بينما هم يقومون في الواقع بكبت المشاعر في المقام الأول.

كان بريان، وهو شخص ودود وذكي ومنفتح، قد نشأ في يوتا من عائلة لم يكن ليسمح فيها لأحد بالتعبير عن غضبه. ويذكر بريان، أن أفراد العائلة لم يحيدوا قط عن تلك القاعدة. كما يذكر بوضوح حين ذهب مرة مع والده ذات

صيف في رحلة صيد حيث أقاما خيمة في الصحراء. كان بريان في الرابعة عشرة أي ناضجاً بحيث كان يمكن أن يعهد إليه بمسؤولية حمل مسدس ؛ وبينما كان والده يضع الأمتعة في السيارة استعداداً لرحلة العودة، صوب بريان بندقية الصيد الكبيرة الخاصة بوالده إلى حاجز الريح في السيارة، ثم قام بجذب الزناد وهو يعتقد بأن البندقية غير محشوة، فخرجت طلقة لتحول حاجز الريح إلى شظايا.

لحسن الحظ، كان والد بريان خارج مجال الطلقة، ولكن ولسوء الحظ لم يتفوه الوالد بكلمة، لقد ألقى على بريان نظرة متجهمة تعبر عن خيبة أمل واضحة ولم يزد على ذلك شيئاً. لم تكن هنالك سورة غضب أو صراخ أو تأنيب. من المؤكد بأن الوالد كان يشعر بالغضب الشديد فضلاً عن إحساسه بالخوف ؛ أما بريان فكان ليرحب برؤية ما ينبئ عن الغضب، برؤية أي شيء، ولكن والده لم يقل شيئاً ـ بل سيطر تماماً على مشاعره. وكان بريان، الذي استحوذ عليه القلق، يرغب في الشعور بالانعتاق من الذنب وهو ما كان سيشعر به لو جاء رد فعل والده عنيفاً.

أبدى بريان أسفه لوالده، وهو يأمل أن يقوم الوالد على الأقل، بتوجيه تحذير صارم ؛ ولكن كان كل ما فعله الوالد هو أن هز رأسه. ثم عادا بالسيارة عبر الصحراء الملتهبة وثقب كبير في حاجز الريح دون مكيف هواء بالطبع ـ قضيا ثلاث ساعات تقريباً من الصمت المطبق، في أجواء حرارة خانقة كانت تذكر باستمرار بحماقة بريان. وعندما وصلا إلى المنزل، سألت أخت بريان الكبرى : ما الذي أصاب حاجز الريح ؟ فأجاب الوالد بأن حادثاً قد وقع ولم يزد. تم إصلاح حاجز الريح ولم يعد أحد لذكر الحادث مرة أخرى.

ولكن ظل هناك شيء ما مكسوراً، أو بتعبير أدق، شيء ما لم يكتمل. لم يجرب بريان التعبير الطبيعي عن الغضب وعواقبه. لم يتعلم كيف يواجه صداماً

قوياً، وكيف يتعامل معه ليصل سالماً إلى النهاية ـ ويصل الآخرون سالمين أيضاً. لا بد من أن يكون هناك صراخ وتقديم أعذار ومزيد من الصراخ والدموع، ومن ثم يأتي الحل في النهاية. وتكون النتيجة النهائية رابطة أوثق. كان على الوالد والابن أن يتحدثا في الموضوع بصراحة، كما كان يجب أن يتحول الحادث إلى جزء من تاريخ العائلة، إلى موضوع يتحدث به الوالد والابن في المستقبل وهما يحتسيان سوية زجاجتي بيرة، ويهزان رأسيهما ويضحكان بشأنه. ولو أن ذلك حدث، لكان قد أنشأ علاقة أكثر حميمية بين بريان ووالده، بالإضافة ـ وهذا هو الأهم ـ إلى خلق مستوى معين من الثقة والراحة لدى بريان عند التعامل مع الغضب والصراع. وبدلاً من ذلك كله، ترك بريان وحده يواجه الخوف وتجنُّب المواجهة. لقد ضاعت الفرصة. لم يشعر بريان قط بأن الحادث قد انتهى فعلاً ـ ولعدة سنوات تلت، ظل ذلك يشكل جرحاً حياً في نفسه. إن ذلك الحادث، بالطبع، كان مجرد حادث واحد في حياة مليئة بالتفاعلات بين الوالد والابن، ولكنه يُظهر كيف كان والد بريان يبذل جهده لتجنب الصدام بأي ثمن ـ إضافة للتأثير الكبير الذي تركه أسلوب كبت المشاعر الصعبة على بريان. كما يُظهر هذا الحادث كيف كان يتم التعامل ـ أو بالأحرى إهمال التعامل ـ مع الغضب أثناء نمو بريان.

إن الغضب ومن ثم التوصل إلى حل يشكلان جزءاً رئيسياً من التجربة الإنسانية. والأشخاص المسالمون لا يستطيعون تقبُّل هذه الحقيقة وبالتالي فهم لا يستطيعون تعلُّم هذه العملية وإتقانها. أي أنهم يعانون من قصور جدي. ونود هنا أن نبين فرقاً مهماً يتعلق بتعبير «المسالم»، فنحن لا نتكلم عن أشخاص يدركون أن الصراع قد خرج عن الحدود المعقولة ويحاولون العثور على طرق لإيجاد حل ناجح ـ أي أننا لا نتكلم عن صانعي السلام. فهؤلاء يتصرفون بناء على اختيار عقلاني. أما المسالمون فهم يقومون منذ البداية ببذل كل ما بوسعهم لنزع فتيل الصدام. إنهم يتصرفون بدافع الخوف والاضطرار، ويكبتون

كل الانفعالات وردود الأفعال الطبيعية مما يفاقم التوتر بين أفراد المجموعة أو ضمن علاقة ما نتيجة تجاهل المشاعر وردود الأفعال وإخفائها.

إن العديد من الأشخاص لا يلعبون دور المسالم إلى الحد الأقصى كما في حال بريان. فرغم أنهم قد يتجنبون المواجهة بشكل شخصي ويعتبرون ذلك رد فعلهم الطبيعي الخاطئ، وهم في حال نشوء صدام لا يقومون فعلياً بفرض هذا الصدام على الآخرين. ورغم ذلك، فإن رد فعلهم المسالم هذا قد يؤثر على أسلوب تفكيرهم وعلى سلوكهم بأكثر مما يتصورون، ويجعلهم يسلكون سبيلاً خاطئاً ـ ويشجع من يعملون تحت إمرتهم أو حولهم على القيام بالمثل ـ لمجرد تجنب الصدام. وهم بهذا الأسلوب إنما يقومون بإعاقة الأفكار والمبادرات الخلاقة التي قد تعود بالنفع على مؤسستهم وتقوي مسيرة مهنتهم ـ ولكن ذلك قد يخلق نوعاً من المقاومة من قِبَل بعض الأطراف التي ربما شعرت بالتهديد أو التي قد تقوم بمقاومة الأفكار لأسباب أخرى. كما وأن الأشخاص من هذا النوع قد يقومون، بدون أن يعوا ذلك، بتكبيل أنفسهم بالقيود لدى معاناتهم القلق بشأن ما إذا كان الأشخاص الآخرون سيستجيبون سلباً للخطط أو الأعمال التي قاموا بها أو التي يفكرون بالقيام بها، وهم بهذا يصبحون محافظين في أسلوب تفكيرهم في سبيل تقليل خطر الصدام إلى الحد الأدنى.

وقد يقوم هؤلاء الأشخاص بتجنب نواح معينة من عملهم لأنها تتضمن التعامل مع أحد الناس بشأن موضوع ما قد يفضي إلى جدال. فأحد المدراء ممن عملنا معهم، كان دوماً يتجنب الإلحاح على فكرة ما بشأن القسم الذي يعمل فيه، أو الناس الذين يعملون معه. وكانت النتيجة أن أُعتُبر ذلك نوعاً من العيب المميت في إمكاناته الإدارية وذلك عندما بدأ موظفوه الرئيسيون يتخلون عنه ويذهبون إلى حيث الفرص التي يديرها أشخاص ذوو شخصيات أكثر قوة. وفي النهاية، تم نقله ليلعب دوراً لا يسهم فيه غيره ولا يُطلب منه هناك أن يؤيد أي شيء وأن يناضل من أجله.

وهناك موظف كان يعمل في إحدى الشركات من زبائننا، وهي شركة كبيرة للتقنيات الحيوية، لم يكن بشكل عام يخشى الصدام على الإطلاق. كان فيكتور Victor إنساناً قوياً حاد الذكاء حائزاً على الحزام الأسود في لعبة الكاراتيه وكان يمضي عطلة نهاية الأسبوع في مصارعة الأمواج المزبدة بقاربه الصغير وفي تسلق الصخور. ولكن كانت هناك امرأة في الشركة يتجنب فيكتور أي صدام معها. كانت تلك المرأة من النوع الذي يفرض نفسه بقوة في أي نقاش تقريباً، ويبدو أنها كانت تتبنى استراتيجية «الهجوم أفضل وسيلة للدفاع». وقد أخبَرنا فيكتور أن نانسي عندما تقول: «أخبرتك ذلك بالأمس»، في الوقت الذي لم تكن فيه قد قامت بذلك فعلاً، فإن القوة والعدوانية اللتين تطبعان طريقتها في الكلام قد تجعلانك تبتعد لتسأل نفسك لماذا لم تتذكر أنها أخبرتك بالشيء الذي لم تخبرك إياه! . . . وكانت النتيجة أن فيكتور، عوضاً عن المجازفة بالدخول في صدام معها، كان يوافقها، أو يتجنبها قدر المستطاع. ولدى التفكير بالكيفية التي جعلت نانسي تخلق تلك الاستجابة لديه، أوضح فيكتور مشاعره بشأنها وكيف أن تلك المشاعر أدت إلى جعله يتّبع هذا السلوك. «كان بإمكاني التعامل مع الصدام بحد ذاته ـ بشأن من قال ماذا ومتى أو أي شيء من هذا القبيل. ولكن نانسي كانت تبدو في لحظات كهذه كما لو أنها يمكن أن تفقد السيطرة على نفسها كلياً وتبدأ بإطلاق القذائف. لا أدري إن كان ذلك تكتيكاً واعياً من قِبلها، ولكنه كان ناجعاً بالتأكيد. كنت أخشى أن تفقد أعصابها وتبدأ بتوجيه اللكمات لي. أعرف أن ذلك جنون، ولكن هذا ما كنت أعتقده». (بمجرد أن تعرَّف على مخاوفه، أصبح قادراً على تحدي نانسي لتنفيذ تهديداتها وذلك بأن نبهها إلى تصرفاتها وكسَر الطوق الذي كانت تقيمه حوله).

كان لاري Larry نموذجاً آخر لهؤلاء المسالمين (العرَضيين). كان يتجنب التعامل مع أحد مرؤوسيه لأنه كان يشعر بأن ذلك الشخص فائق الحساسية بحيث أنه يمكن لأي نقد مهما كان بسيطاً، أن يدمِّره، وعوضاً عن مواجهته بحقيقة أن عمله لم يكن بالجودة الكافية، كان لاري يقوم بالعمل بنفسه.

والحقيقة هي أنك بمجرد أن تجد نفسك متورطاً في لعب دور المسالم، حتى ولو كان ذلك في حالات معينة فقط فإنه لن يعود بإمكانك التصرف بالأسلوب الذي كنت ستتصرف، أو يجب أن تتصرف، بموجبه في الأحوال المغايرة. هناك أناس ممن يتجنبون الصدام مع الآخرين في كل مجالات حياتهم. ولكن حتى بعضنا (أي معظمنا) ممن يصنفون ضمن نمط السلوك هذا في حالات محددة فقط، سيستفيدون بكل تأكيد من مواجهة تلك الصدامات بعينها التي نتجنبها أو نتعامى عنها، كما سيستفيدون من اتخاذ خطوات إيجابية لحل تلك الصدامات.

وكما يمكنكم أن تتخيلوا، فإنه يمكن لهذا الخوف من الصدام أن ينتشر ليهيمن على كل نواحي الحياة: العلاقات الزوجية وعلاقات الوالدين بالابن وعلاقات الاخوة والأقرباء بعضهم ببعض وعلاقات الصداقة، وهي جميعاً من نوع العلاقات التي تتضمن بطبيعتها صداماً. وإحدى إمارات الزواج الناجح هي قدرة كل من الشريكين على مواجهة الصدامات التي تقع بينهما والتصدي لها وحلها. ويصح ذلك على كل أنواع العلاقات الحميمة، سواء أكانت بين الأخوة والأقرباء أم مع الوالدين أم مع الأولاد أو بين الأصدقاء الحميمين. وفي حال اكتشافك أنك تتجنب الصدام في علاقاتك بشكل غريزي، فكر بالتأثير الذي يتركه ذلك عليك وعلى المحيطين بك. هل تعتقد بكل صدق أن العلاقة بينك وبينهم تبقى وثيقة بسبب قدرتك على تجنب الصدام؟... أم أن تجنبك للصدام يلعب على المدى الطويل، دور الإسفين الذي سيفرق بينكم؟... وهل تعتبر الخوف من الصدام إرثاً تحب أن تتركه لأبنائك من بعدك؟...

وجود شخص مسالم في المؤسسة

يخشى المسالم الصدام مع أقرانه لئلا يفسر ذلك على أنه تهديد للصداقة قد يؤدي إلى إنهاء العلاقة ـ أو إلى برودها إلى حد ما على الأقل. وهو يخشى

الصدام مع مرؤوسيه لئلا يبدو ذلك منه استغلالاً للسلطة، الأمر الذي يقضي على العلاقة الإيجابية بينه وبينهم. ولا يبدو الشخص المسالم واثقاً من الكيفية التي يمكن أن يعالج بها الأمور الناتجة عن ذلك ـ فهو لا يؤمن بقدرته على تجاوز صدام من هذا النوع ويشعر بالقلق حيال علاقته المستقبلية مع مرؤوسيه. كما أنه يخشى الصدام مع رئيسه لأن ذلك قد يفهم على أنه محاولة منه لاغتصاب السلطة من المدير وتكون النتيجة تردي العلاقة بينهما أو انتهائها. والأشخاص الذين يتصرفون وفق هذا النمط السلوكي، يتجنبون الصدام لأنهم يحسون بالفزع مما يشعرون به ـ في أعماقهم ـ من أنه سيكون الثمن الذي لا مناص من دفعه: ألا وهو فقد العلاقة. وهنا تبدأ الدائرة المغلقة. فبما أن المسالم لا يتمتع بالخبرة في مجال معاناة الصدام وحلّه، فهو يخشى الخسارة التي لا بد وأن يسببها هذا الصدام، لذا فهو يقوم بكبت غضبه وبتجنب الصدام، وتكون النتيجة أنه لا يتمكن أبداً من اكتساب الخبرة التي يحتاجها ومن ثم يستمر خوفه من الخسارة، ويكبت مشاعره، ويتجنب الصدام.

على المستوى الشخصي بالطبع، يعني كل ذلك أن علاقات شخص من هذا النوع محكوم عليها بأن تبقى فاترة بل وسطحية. فالحميمية هنا تفضي لا محالة إلى احتكاك صدامي، الأمر الذي يخشاه المسالم أكثر ما يخشى. أما على الصعيد المهني، فإن شخصاً من هذا النوع لا يشعر بالراحة مطلقاً حيال فكرة وضع أفكار خلاقة في بوتقة الصدام، حيث يعاد تشكيل المنتجات الجيدة لتصبح أجود قبل طرحها في السوق وحيث يجري فحص دقيق للاستراتيجيات المعقولة لتعاد صياغتها بشكل استراتيجيات رابحة. وفي الوقت الذي يخشى فيه الأشخاص الذين يتجنبون الصدام أن تسخن الأمور لدرجة يتشقق معها الوعاء، فإنهم يكونون في الواقع غافلين عن حقيقة وجود خطر أكبر يتمثل في عدم وصول الأمور إلى درجة الحرارة اللازمة لتصلب الصلصال.

وإضافة لما سبق، فإن نمط المسالم يشكل عقبة خطيرة أمام إمكانية لعب

دور قيادي. فالوصول إلى قمة أية مؤسسة يتطلب وجود رغبة في القيام بالمخاطرة وفي منازلة الخصوم. وبمجرد وصوله للقمة، يتعين على القائد أحياناً أن يطلب من الناس القيام بأشياء ليسوا بالضرورة راغبين في القيام بها. وبما أن الأشخاص الذين يتجنبون الصدام يخفون أفكارهم أو مشاعرهم الحقيقية، يشعر أولئك الذين لا يخشون التعبير، يشعرون بالحيرة إزاء الكيفية التي يشعر أو يفكر بها المسالمون. وغالباً ما تتملك المسالمين حاجة ملحة للانتماء ولمجرد أن يكونوا محبوبين. ولا حاجة هنا للقول، بأنه إذا ما تطلب دورهم الإداري توبيخ أحد أو صرفه من العمل، يبذل المسالمون كل ما بوسعهم لتجنب مسؤوليات من هذا النوع. ورغم أنهم يريدون أن يحمل الجميع فكرة جيدة عنهم، إلا أن المفارقة هنا هي أنهم غالباً ما يعتبرون ضعفاء وغير جديرين بالثقة من قبل رؤسائهم ومن قبل أقرانهم ومرؤوسيهم. إنهم «يحبون» الجميع، لذا فإنه ما من أحد يؤمن بأنهم فعلاً يقدّرون الناس كأفراد. وبالتالي لا أحد يفكر بالاعتماد عليهم في خوض معركة من أجل زيادة الميزانية أو رفع التعويضات الممنوحة.

وقد تقوم مؤسسة ما بدون وعي منها بتطوير ورعاية جو من المسالمة ـ الأمر الذي ينعكس بشكل نتائج كارثية. ونورد هنا مثالاً تاريخياً يوضح ذلك بشكل جيد. فقبل عملية غزو خليج الخنازير في كوبا، وهي العملية التي أسيء تقدير نتائجها والتي أسفرت عن كارثة، كان عدد من أعضاء مكتب الأمن القومي ممن يحيطون بالرئيس كنيدي Kennedy، تراودهم شكوك خطيرة تتعلق بالخطة، كما كانوا في قرارة أنفسهم يتوقعون فعلاً حدوث الكارثة. ولكنهم ظلوا صامتين في الاجتماعات الوزارية التي سبقت الغزو. لم يكونوا يرغبون في معارضة الإجماع والتعجيل بوقوع صدام. لم يكن أحد يدري بأن هناك آخرين حول الطاولة يفكرون ويشعرون بنفس الطريقة، ولم يكن هناك من يرغب في «اتخاذ الخطوة الصعبة» والوقوف معارضاً. وكانت النتيجة ضربة قاصمة لإدارة الرئيس كنيدي ـ ولعلاقة الولايات المتحدة مع كوبا.

والأمر مشابه لما حدث في شركة ـ مورتون ـ ثيوكول، فقد كان المدراء يعرفون أن الحلقات في المكوك الفضائي كانت تلتوي ويتغير شكلها لدى تعرضها لدرجة حرارة أخفض من مستوى معين ـ ولكن لصالح المحافظة على السلام، لم يتجرأ أحد على التصدي والتعجيل بوقوع الصدام الذي لا مفر منه. وكانت النتيجة أن انفجر المكوك الفضائي تشالنجر، وهلك طاقمه.

وهناك مثال أقل خطراً، وإن كان لا يقل إيلاماً بالنسبة لصاحب الاقتراح، وهي الأفكار الفاشلة التي تجد طريقها للأسواق التجارية كل عام لأن من يدركون فشلها كانوا يخشون تبِعات الصراحة، سواء كان ذلك يعود إلى كون الأشخاص المعنيين أنفسهم من النوع المسالم، أو لأن أجواء شركاتهم كانت لا تشجع على التعبير الحر عن الصدام والاختلاف (ويحدث عادة أن يندفع الجميع بعد حدوث الكارثة، إلى توجيه أصابع الاتهام. أي كما يقول فران ليبوفيتز Fran Lebowitz: لا يهم سواء ربحت أم خسرت، المهم على من تضع اللوم!...)

وكثيراً ما كنا نجد هذا الجو الذي يكبح الصدام في مؤسسات تتمتع بالتفوق في مجالها ـ وقد يكون السبب في أن تلك المؤسسات كان لديها الكثير مما يمكن خسارته والقليل مما يمكن ربحه في حال حدوث أي تغيير ووقوع الصدام الذي ينجم عنه عادة. ولكن وتيرة التسارع العالية في مجال التغيير ومستوى المنافسة في السنوات العشر الأخيرة قد غيرت أجواء تلك المؤسسات إلى الأفضل. وهناك شركة من زبائننا القدامى ممن ينطبق عليها هذا الوصف، فقد كان أحد مدرائها التنفيذيين الرئيسيين، وسندعوه رون، يمضي الشطر الأكبر من وقته في التأكد من أن أحداً لا يرفع صوته فوق ما يشبه الهمس. كان رون مناسباً لهذا الدور، فقد كان هو شخصياً لا يرتاح لصدام من أي نوع، وقد ارتقى بأسلوب التكتم على الأشياء ليجعل منه فناً. وطوال فترة عمله لم يكن هناك فعلياً أي صدام داخلي أو فوضى تمكن ملاحظتها (على الرغم من وجود

الكثير مما كان يتم إخفاؤه). كان رون يسيطر على الأمور تماماً ـ سيطرة سلبية، طبعاً، ولكنها كانت سيطرة على أية حال. كان كل شيء يبدو رائعاً (لم تكن الأمور كذلك)، كان كل شخص لطيفاً واستثنائيا بشكل لا يصدق (لم يكن الأشخاص كذلك)، كان كل شيء يجري بسلاسة (لم يكن الأمر كذلك)، وكان الجميع منسجمين بشكل ممتاز (لم يكونوا كذلك). ولم يتغير شيء. لا إلى الأسوأ ولا إلى الأفضل، لم يتغير شيء على الإطلاق. وكان ذلك بالضبط ما أرادته الشركة من رون ـ ومن نفسها. وكانت النتيجة على المدى الطويل متوقعة ـ خسرت الشركة موقعها وحصتها من السوق في ذلك السباق التنافسي في مجال الأعمال.

مصدر الرغبة في المسالمة

هناك ميل في مجتمعنا ينزع إلى التفكير بأنه يغلب على النساء أكثر من الرجال بأن يُصنَّفن وفق هذا النمط. ولكن الوضع ليس كذلك. لقد قيل بأن الفتيات يغلب أن تجري تنشأتهن على الاعتقاد بأن العلاقات والعائلة والصالح العام تأتي في المقام الأول ومن ثم تأتي اهتماماتهن، وبأن الفتيان في الغالب ينشؤون على فكرة ينشئوا على فكرة تمييز أنفسهم عن الآخرين، وأن يعتبروا قمة الإنجاز في كون المرء ظهيراً ربعياً لا مجرد عضو قوي في المجموعة على خط الدفاع في فريق الرجبي. إذا كان الأمر كذلك، فلا يبدو أن الاختلاف في التربية هو العامل الحاسم في كون المرء أو عدم كونه شخصاً يتجنب الصدام. فخلال سنوات صادفنا عدداً متساوياً من النساء والرجال ممن ينطبق عليهم هذا الوصف.

ويبدو أن السبب المرضي وراء هذا النمط من الصدام ناشئ عن أربعة عناصر غالباً ما تتداخل بعضها ببعض. العنصر الأول هو ضعف الشعور بالذات بشكل عام، ويتضمن ذلك خوفاً من ألا يتمكن الإنسان من طرح أفكاره في

مواجهة المعارضة. وهذا ليس نفس الشعور باحترام ضئيل للذات. مثلاً، يمكن لشخص منطو هادئ يأتي السادسَ في ترتيبه بين تسعة أطفال مثيرين للصخب، أن ينشأ وهو (أو هي) يشعر بأنه لا يتمكن من الحصول ـ والمحافظة ـ على مكانه حول مائدة العشاء وبأنه سيتم إبعاده لا محالة. قد يكون ذلك تقويماً دقيقاً فيْما يخص المحيط العائلي، ولكن في حال تعميم هذا الشعور على ما تبقى من نواحي الحياة، فإن الشخص بمعنى ما يقوم بالتخلي عن محاولة فرض نفسه بالقوة.

والعنصر الثاني يأتي نتيجة نشأة المرء كشخص متفرد يعيش على هامش العائلة. فقد يكون الشخص هو العضو الوحيد في العائلة الذي لا يهتم بلعبة الرجبي أو بالدين، أو يكون طفلاً أصغر بعشر سنوات من الآخرين «مهمل» بشكل جوهري من قبل أخوته (أو أخوتها) ومن قبل الوالدين المشغولين بأمور أكثر أهمية. هذا الشخص يتوق لأن يكون مقبولاً، وتتفاقم هذه الحاجة التي لم يتم إشباعها في حال كان الأشخاص الموجودون في محيط العمل أو المحيط الاجتماعي، الذين هم من نفس الجنس أو المجموعة الاجتماعية الاقتصادية، لا يشعرون هم أنفسهم بالراحة والاستقرار.

كان أحد زبائننا، وهو أمريكي من أصل أفريقي، هو الابن الثالث لأب كان يعمل في كشك لجباية الرسوم على طريق عام. أصبح هذا الشخص مديراً لخدمات الكومبيوتر في مستشفى تابع لجامعة مرموقة. كان هذا المسالم شديد الامتنان لحصوله على عمل مهم في عالم كان يبدو دائماً بعيد المنال بحيث كان كل شيء «جيداً ورائعاً» بالنسبة له. وقدترك مرؤوسيه، وكانوا جميعاً من البيض، تركهم يتجاوزونه. كانوا يأتون إلى العمل متأخرين أو لا يأتون أبداً، وكان هو يتظاهر بأنه لا يلاحظ ذلك، لأنه إذا لاحظ، فسيضطر لتأنيبهم. وعوضاً عن ذلك، كان يغطي تقصيرهم، ويبقى في العمل إلى وقت متأخر بينما يغادر هؤلاء باكراً، ويصحح أخطاءهم، ويملأ الثغرات التي يتركونها. كان

المسالم نفسه، بالطبع، لا يعدو أن يكون أحد ضحايا إهمال مرؤوسيه، الضحية الأخرى كان المستشفى الذي كان يجري خداعه ولا يحصل على الخدمات التي كان يدفع ثمنها. كما أن الموظفين بدورهم، كانوا مخدوعين، بسبب أنه لم يجر تأنيبهم ولم يُجْبروا على مواجهة إهمالهم، وبالتالي لم يصبحوا موظفين أفضل.

والدافع الثالث الذي قد يخلق شخصية مسالمة هو عدم قيام الأسرة بوظيفتها الطبيعية. فقد كانت عائلة بريان Brian، مثلاً، تكبت كل انفعالات الغضب. والعائلات من هذا النوع تتطابق بشكل سطحي مع صورة العائلة في المسلسلات التلفزيونية الأمريكية خلال الخمسينيات: «أوزي وهارييت Ozzie & Harriet» أو «الوالد أفضل من يعرف». كان كل شيء على ما يرام حتى ولو لم يكن كذلك. وفي العادة يكون الضغط المختفي تحت السطح عالياً ضمن عائلات كهذه. وهناك نوع آخر من العائلة التي تفشل في وظيفتها الطبيعية، وهي العائلة التي يملأ الغضب الشديد أجواءها على الدوام دون أن يستطيع أحد وضع حد له. وليس هناك إلا القليل من التنازلات أو الاعتذارات، لا يوجد حل حقيقي، لا قبلات ولا تسوية خلافات. والخلل هنا بين أفراد الأسرة هو الغضب الشديد. وهكذا، فليس مما يدهش أن يكون أحد نتاجات أسرة من هذا النوع، شخصاً يفعل كل ما بوسعه تقريباً لتجنب الصدام، لأنه (أو أنها) يعتقد بأنك بمجرد أن تتعثر وتقع في حفرة الغضب، فليس هناك من مخرج. وقد أخبرتنا إحدى الزبونات أن أفراد أسرتها ما إن كانوا يستيقظون، حتى يبدؤوا بالصراخ، ويذهبون إلى المدرسة وهم يصرخون، ثم يعودون للمنزل ليعاودوا الصراخ ولا يتوقفون إلا عند ذهابهم للنوم. وعندما أصبحت هي في سن الرشد، وجدت نفسها تتأرجح بين الشعور بالارتياح في حال الصدام (بالطبع، فقد نشأت في جو كهذا) وبين الشعور بالانسحاق تحت وطأة الصدام ومحاولة تجنبه.

والأطفال، بحكم كونهم ضعفاء تماماً إزاء الراشدين المحيطين بهم، يرغبون في امتلاك القوة، يرغبون في أن يصبحوا راشدين، في أن يحتلوا مكان الأب أو الأم ليوجِّهوا حياتهم كما يريدون. وكثيراً ما يكون لدى الأطفال تخيلات تدور حول أهميتهم، كما أنهم يعزون إلى أنفسهم قدرات لا يملكونها. فبعد عراك مع الوالد، أو بعد رؤية خصومة بين الوالدين، يتمنى الأطفال بينهم وبين أنفسهم لو أن الوالدين ينفصلان عن بعضهما. وإذا ما حدث ذلك فيما بعد، فإن الأطفال يشعرون بأنهم مسؤولون عن مغادرة الوالد للمنزل. وقد يتمنون موت الأم في لحظة غضب. وفي حال مرض الأم فعلاِ أو وفاتها، فإنهم يعتقدون بأن ذلك حدث لأنهم غضبوا وتمنوا موتها ولو للحظة. وإذا ما فقد الأب عمله، تتكوّن لدى الطفل قناعة بأن السبب في ذلك يعود لشعوره بالغضب الشديد بعد أن تغيب الوالد عن حدث مهم في حياته ولأنه تمنى لحظتها لو أن والده لم يكن مرتبطاً بذلك العمل. كما يتخيل الطفل بأن غضبه هو قوة كلية القدرة لا يمكن السيطرة عليها ويمكن لها أن تحطم الناس، لهذا يجب أن يبقى هذا الغضب حبيس صدره. وعندما يصبح هذا الطفل راشداً يدرك بشكل عقلاني أن الحقيقة ليست كذلك ولكن يستمر هذا الاعتقاد لديه (أو لديها) عند مستوى عاطفي عميق وبالتالي فهو يتصرف على هذا الأساس. وهذا النوع من الشعور العاطفي المتجذر، كثيراً ما يؤدي إلى سلوك يتفادى الصدام في مواقف معينة. قد لا يتصرف الشخص بهذا الشكل معظم الوقت، ولكن يتملكه (أو يتملكها) هذا الشعور فقط ضمن علاقاته مع أشخاص يتمتعون بالسلطة عليه.

إن تبعات الكبت العاطفي لدى الشخص المسالم لا تظهر في العادة في الأيام الأولى من عمله المهني. فعندما تباشر حياتك المهنية يتوقع الجميع منك أن تكون هادئاً وأن تراقب وتتعلم. لأن تحدي السلطة المسؤولة قبل أن تدرك عما تتحدث، يعتبر نقيصة إذا نظرنا للموضوع من الزاوية المقابلة، أي الداء

الذي يعاني منه المتمرد، والذي جرى بحثه في الفصل السادس. ولكن في المراحل التالية من العمل، يمكن لتأثيرات هذا الكبت العاطفي أن تكون مدمرة. فلم يتحول ميل بريان لتجنب الصدام إلى عقبة جدية إلا بعد انقضاء خمسة عشر عاماً على عمله كمهندس معماري في شركة هندسة معمارية في أتلانتا، كانت تقوم بتصميم مراكز لمكاتب في الضواحي. كان بريان موهوباً ومحترماً، رغم أن عدم قدرته على التعامل مع مواقف الصدام كانت السبب الأكيد في أن لا يصبح شريكاً في الشركة. لكن بريان كان قانعاً بعمله وبمركزه إلى حد كاف ـ إلى أن جاء دون Don.

تم توظيف دون في الشركة لمساعدة بريان في تحمل أعباء العمل. من حيث الشخصية وأسلوب التعامل كان دون هو النقيض المقابل لبريان. كان بريان أميناً ولكن لدرجة الإفراط. فلم يكن يكتفي فقط بأن لا يبالغ في أهمية دوره في مشروع ما، بل كان يتراجع ليتيح لزملائه فرصة الحصول على فضل لم يكونوا ليستحقونه. وكان يصر على لفت نظر الزبائن إلى احتمال تجاوز الكلفة للحدود الموضوعة، حتى ولو كان ذلك احتمالاً بعيداً.

من جهته، كان دون أقل تدقيقاً في الأمور ـ وكان من الواضح أنه يسعى لانتزاع وظيفة بريان. كان يكذب على بريان باستمرار، فيؤكد له، مثلاً، بأنه سيدعم الحل الذي اقترحه لمشكلة تصميمية ما ومن ثم يذهب للمدير سراً ليقوّض عمله بالقول بأن خطة بريان لن تنجح. عندما كان بريان يكتشف ذلك، كان يستبد به الغضب الشديد، لكنه لم يكن ليقول أو يفعل أي شيء. كان دون يكذب أيضاً على الزبائن. فقد كان ينال من سمعة المنافسين ويقدم للزبائن تقديرات منخفضة بشكل لا يصدق ليحصل على العقود ثم ليقوم فيما بعد بإضافة تكاليف زائدة على الفواتير.

واستمر في هذا التلاعب لعدة أشهر. كان بريان خلالها يحترق بصمت من الداخل. وأخيراً توصل دون عن طريق التملق والنفاق إلى شغل منصب لم يعد

تابعاً فيه لبريان، بل ندا لَه. كانت تلك هي نقطة التحول بالنسبة لبريان. فبرغم كونه إنساناً مسالماً في أعماقه إلا أنه لم يكن بالأحمق، كان يستطيع التكهن بأنه في خلال بضعة أشهر سيشغل دون منصباً أقوى بينما سيجد هو نفسه في تلك الأثناء في الطريق يعاني من آلام في المعدة. وكان خوفه من الانعزال والرفض كبيراً بحيث جاوز خوفه من الغضب، وجاء إلينا يطلب العون.

استمعنا لبريان وهو يصف ما كان يقوم به دون، ثم توجه إلينا بالسؤال فيما إذا كنا نعتقد بأن شعوره بالانزعاج كان مبالغاً فيه. فأجبنا: «لقد وظفوا شخصاً ليكون تحت إمرتك في العمل وقد أخذ هذا الشخص بالتصرف كما لو أنه كان مالكاً لزمام أمورك. إنه يقوم بنقدك بقسوة ويكذب على الزبائن وعلى زملائه في العمل. إنه يتصرف بأسلوب مهين للآخرين، وينسب لنفسه الفضل في إنجاز عملك ـ وعمل الآخرين، ويحاول تقويض مكانتك في عيون مدرائك. لو قلت لك أنني أنزعج من شخص من هذا النوع ممن أعمل معهم، فهل كنت ستعتقد بأنني أبالغ في مشاعري؟...» إن ما حققناه بذلك الأسلوب هو وضع مسافة نفسية بين بريان و«نمط» دون كشخص يقوم بتدمير حياتنا، مما سمح لبريان أن يرى بأن تجربته مع دون لم تكن أمراً استثنائياً.

ثم قلنا: «لماذا لا تضع خطة تجعل هذا الشخص يكشف عن حقيقته أمام الإدارة، بحيث تتاح للمدراء فرصة معالجة الوضع ـ أو عدم معالجته، حسبما يقتضيه الحال؟...» وقمنا سوية بوضع خطة تسمح لأصحاب الشركة أن يروا بشكل أوضح تلك النواحي من شخصية دون التي كان قد أخفاها بكل براعة. كان دون مغرماً بالبريد الإلكتروني، وكان من عادته أن يوجه إلى بريان رسائل مهينة «تثير الغيظ». صحيح أن بريان كان هو المستهدف بتلك الرسائل، ولكن كثيراً ما أرسل دون نسخاً منها إلى آخرين في الشركة. بدأ بريان بتقديم كل تلك الرسائل الإلكترونية إلى رئيس القسم. وقد كشف ذلك أمام المدير شيئاً من أسلوب دون، ولكن الرسائل الإلكترونية لم تكن كافية بحد ذاتها لإزاحة دون من منصبه.

ثم جاء دور التغيير الفعلي عندما كف بريان عن حماية دون. في السابق عندما كانا يعملان سوية، كان دون يضع تكاليف تقديرية للمشاريع، وكان يمكن لأي محترف أن يرى بأن تلك التكاليف كانت أدنى من التكاليف الحقيقية بشكل يدعو إلى السخرية. في أوقات كهذه، كان بريان يراجع الأرقام ويصححها قبل تقديمها للزبون. وحدث ذات مرة أن الشركة دخلت في منافسة لتصميم مركز مكتب رئيسي، وأسند جزء مهم من المشروع إلى بريان ودون. وهنا، قرر بريان استدعاء الشريك المسؤول عن المشروع وطلب منه مراجعة التقديرات التي توصل إليها دون Don، وذلك عوضاً عن قيامه، كالعادة، بالتغطية على نفاق دون بأن يصحح الأرقام قبل أن يراها أحد.

وقبل أن يحس دون بما يجري من حوله، وجد نفسه في مكتب الشريك يراجع أرقامه معه ومع بريان. في البدء، أربكت حسابات دون الشريك، ثم أثارت فيه موجة من الغضب العارم، و بعد ذلك قال له إن العرض، الذي كان يهدف بوضوح إلى خداع الزبون وذلك بتقديمه سعراً منخفضاً، لا بد وأن يتهاوى لدى قيام الزبون بتفحصه بدقة. وكان رد دون السريع أن قام بطرح بعض المناورات التي كانت في ذهنه للحيلولة دون اكتشاف الزبون حقيقة الأمر. ونظر المدير إليه بدهشة. لم تكن الخطة لا أخلاقية فحسب، بل إنها كانت حريّة بتعريض المشروع برمته للخطر وليس فقط ذلك الجزء الذي كان بريان ودون يعملان به.

وفي غضون أسابيع، أجبر دون على ترك الشركة. وقد أدرك بريان الآن مدى خطورة أن يكون الإنسان مسالماً ـ وذلك على نفسه وعلى الشركة. إنه ما يزال يشعر بالحرج تجاه المواجهة الخشنة التي قد يتطلبها منصب المدير ـ وسيبقى هكذا على الغالب. ولكن لم يُخلق الجميع ليكونوا مدراء تنفيذيين رئيسيين. إنه يستطيع الآن على الأقل أن يدرك متى يتحول الموقف من وضعية محدودة التأثير ليدخل في احتمال أن يصبح موقفاً حاسماً، كما وأن بحوزته

حالياً بعض الأسلحة ليحارب بها. وإضافة لما سبق، سيكون من السهل عليه الدفاع عن نفسه إذا ما وجد نفسه في وضع مماثل في المستقبل.

كيف تتخلص من هذا النمط؟...

في حال إصابتك بصدمة من جراء الإدراك بأنك تنتمي للنمط الذي وصفناه، أو في حال تعرُّفك على هذا النمط في شخص ممن يعملون لديك، فإنك ستكتشف بأنه ليس نمطاً من النوع الصعب الملاحظة. فمعظم المسالمين يعبِّرون عن تلك المجموعة من السلوكيات بأسلوب لا يتغير. إن «التشخيص» سهل، لكن الصعوبة تكمن في العلاج. نطلب منك أولاً قراءة الفصل الخامس عشر في الجزء الثاني من الكتاب، الذي يشرح كيفية اكتساب القوة واستخدامها (ولماذا يواجه العديد من الناس مصاعب بهذا الشأن).

لدى تدريبنا لشخص مسالم نضع هدفين نصب أعيننا : التخلص من حساسيته تجاه الصدام وتنمية مهاراته في التعامل مع هذا الصدام. والأشخاص من هذا النمط يعانون من رهاب الصدام مثلما يعاني آخرون من رهاب العناكب. ففي كلتا الحالتين لا يمكن السيطرة على مشاعر الشخص بتأثير المنطق، لذا، فمن غير المجدي اللجوء للإقناع بالحجج والبراهين. فهذا الشخص «يعرف» مسبقاً أن التعبير عن الغضب أو إثارة نقاش حاد لن يؤديا إلى موت الطرف الآخر أو إلى قتلك أو قتل الطرف الآخر ـ ولن يكونا السبب في فقدانك لوظيفتك.

ومما نقوله لزبائننا أنه لا يتعين عليهم أن يتحولوا إلى خبراء في الكاراتيه ليصبح بإمكانهم التعامل مع الصدام بمهارة. والواقع هو أنهم لا يرغبون في التحول إلى مجموعة من مقاتلي الأزقة الشديدي العدوانية، حتى لو كان هذا بإمكانهم. كما ونؤكد لهم أنهم لا يستطيعون ذلك، لذا، فليس هناك من داع لأن يشعروا بالقلق من أن يتحولوا من أشخاص يتجنبون الصدام إلى أشخاص يسعون إليه، وهو أمر قد يثير قلق بعض الناس.

إننا قد نستعمل أحيانا تشبيه حمير الوحش والأسود لدى مناقشة مسألة خوف الصدام هذا مع زبائننا. فكلاهما حيوانان بديعان، ولكل منهما موقعه في مملكة الله، ولكن إذا كان المخلوق قد ولد حماراً وحشياً فإن أمامه أحد خيارين. فهو إما أن يحيط نفسه حصرًا بحيوانات أخرى آكلة للعشب لن تقوم بمهاجمته وافتراسه، أو أن يتعلم كيف يتصرف كالأسود عند الضرورة. إنه لن يصبح أسداً أبداً، ولا ضير في ذلك مادام بإمكانه التصرف كأسد عند الحاجة. أما في الوقت الراهن، وبحكم كونه حماراً وحشياً ضمن مجموعة من الأسود، فهو سيثير شهية الأسود للطعام لدى رؤيتها له ـ وهو ليس ضيفاً بالطبع، إنه على قائمة الطعام. ولتجنب ذلك نحن نريد تصميم رداء أسد ليرتديه حمار الوحش عند الضرورة، بحيث تعتقد بقية الأسود أنه واحد منها، مخلوق يجب احترامه وتفادي العبث معه.

وهناك مهمة نوكلها عادة إلى الزبون، وهي أن يصبح عالماً بطبائع الحيوانات في مجال عمله ـ أي أن يكون مراقباً واعياً للحيوانات اللاحمة في شركته. طريقة لباسهم، وكيف يسيرون ويجلسون، وكيف ينظرون إلى الناس وإلى ما هنالك. وفي حال وجود شخص في المجموعة، يعجب الزبون به (أو بها) بسبب جرأته في التعامل مع الصدام، نطلب من الزبون أن يراقبه (أو يراقبها) بمنتهى الاهتمام. ويخدم هذا التمرين غرضين : الأول هو اكتساب معلومات حقيقية ومفيدة، والثاني هو بدء عملية التخلص من الحساسية. لم يعد ذلك الآن أمراً غامضاً مخيفاً، بل إنه لا يعدو أن يكون ظاهرة تستحق البحث وتقليب أوجه النظر فيها ودراستها ومن ثم التعلم منها. ولدى قيامه بذلك يصبح بإمكانه وضع مسافة نفسية بينه وبين ذلك الشيء المدعو صداماً، كما يصبح بإمكانه في الوقت نفسه أن يزداد شعوراً بالراحة عند حدوث الصدام ـ من حيث الواقع، يكون قادراً على الاقتراب من الصدام.

وكما أسلفناً، فإن السبب الرئيسي لتجنب الأشخاص المسالمين للصدام

هو خوفهم من أن يؤدي ذلك إلى تأذي العلاقة مع الطرف الآخر بشكل يتعذر إصلاحه. وبكلمات أبسط، إنهم لا يعرفون كيف يعيدون العلاقات إلى وضعها «الطبيعي» بعد حدوث الصدام. وهناك طريقتان نقوم بتعليمهما في هذا السياق. الطريقة الأولى هي التوقف قليلاً لرؤية الشخص الآخر بعد بضع ساعات (بعد الصدام) وتبادل حديث قصير معه إما بشأن موضوع يتعلق بالعمل («جوان Joan، لقد وصلت العقود التي كنا بانتظارها، إنني أقوم حالياً بنسخ صور عنها وستصلك واحدة منها خلال نصف ساعة») أو بشأن موضوع لا يتعلق بالعمل («جوان، لقد نسيت أن أسألك، كيف كانت حفلة ابنك؟» أو «لن تصدقي ماذا رأيت عندما خرجت لتناول الغداء! لقد رأيت ذلك. . .») ويؤدي أي من الأسلوبين مهمة إعادة بناء العلاقة بشكل إيجابي بغض النظر عن الصدام الذي كان قد حصل.

والطريقة الثانية هي أن يتوجه الحديث مباشرة نحو حقيقة حدوث الصدام. هنا يمكن أن يقول الشخص شيئاً مثل: «جوان، لقد كان كلانا شديد الانفعال في الاجتماع صباح اليوم، أود أن أقول لك أنني أتفهم فعلاً وجهة نظرك والسبب الذي يدفعك لتبنيها. ولكن المشكلة هي أنني أرى الأمور بشكل مختلف. إنني لا أريد أن تشعري بأي حال وكأنني أقوم بمهاجمتك شخصياً». أو يمكن أن يقول ما معناه: «جوان، لقد احتدمت الأمور قليلاً في اجتماعنا صباح اليوم، على الأقل أكثر مما قد أرتاح له، أنا أريد أن أتأكد من أن ذلك لم يؤثر على علاقتنا، وفي حال قد أثر، فإنني أريد أن أقوم بما يلزم لتعود الأمور بيننا لمجاريها»، هناك من يفضل الأسلوب غير المباشر وآخر يفضل الأسلوب المباشر. وفي بعض الحالات، (في حال كان الصدام شديداً بشكل خاص) فإن الأسلوب غير المباشر قد يفسر بأنه لا يعدو أن يكون تمويهاً لمشكلة حقيقية قائمة فعلاً، لهذا، فالمهارة في استخدام كلا الأسلوبين هو أمر مهم هنا.

وأثناء عملنا مع الزبائن، كنا غالباً ما نفكر كما لو أننا نساعدهم على تنمية

قوة عضلة معينة، وتبعاً لطبيعة هذا العضلة ومقدار قوتها أو ضعفها، يمكنك البدء بزنة تبلغ عشرين باونداً، أو عشرة باوندات، بل وحتى باوندين ـ لايهم الوزن هنا. المهم هو أن تبدأ برنامج أوزان مبنياً على أساس وضع الشخص في تلك اللحظة ومن ثم تزيد الوزن تدريجياً. وأسوأ ما يمكن عمله هنا هو محاولة إعطاء الشخص وزناً أكثر من اللازم، فقد يؤدي ذلك إلى فشله ومن ثم لشعوره بالإحباط. وعلى سبيل القياس، طلبنا من الزبائن إعداد لائحة شاملة بجميع المواقف والأشخاص الذين يتجنبون الصدام معهم ـ بما في ذلك الأشخاص في العمل وضمن العائلة والجيران والبائعين، أي شخص لا على التعيين ـ ومن ثم ترتيب البنود حسب درجة صعوبتها. وقد أعطانا ذلك فكرة عمن «يزن» خمسين باونداً، ومن يزن عشرين، عشرة، خمسة، نزولاً إلى باوند واحد. ثم بدأنا من الحد الأدنى.

وفيما يتعلق بكل شخص أو بكل وضع، تم عملنا مع الزبون بأسلوبين: أسلوب «كاتب السيناريو» وأسلوب المدرب. في المرحلة الأولى، نساعده في إعداد نص لما يريد (أو تريد) قوله عند الذهاب إلى محل تنظيف الثياب للشكوى من أن العمال لا يتوقفون عن إضافة النشاء إلى قمصانه أو إلى بلوزاتها رغم تكرار الطلب بعدم إضافة النشاء (تذكّر أننا نبدأ بأخف الأوزان). ثم نقوم بصياغة النص وإعادة صياغته حتى يأخذ الشكل الملائم ـ برأي الزبون وبرأينا. وفي حال بدا ذلك سخيفاً، نشير إلى أننا عندما نود القيام باتصالات هاتفية مهمة نفعل الشيء ذاته: ندوّن ما نريد قوله، ثم نلتزم بذلك النص قدر المستطاع. كما أن هذه الطريقة تنجح تماماً في حال الرسائل الصوتية، بالطبع لا توجد هنا إمكانية المقاطعة من الطرف الآخر، ولكن يمكن لهذه الطريقة أن تقوم بدور المرشد والاستهلال حتى في حال المناقشات الحقيقية.

وللهاتف ميزة، بالطبع، و هي أن الطرف الآخر لا يمكنه رؤيتك وأنت تقرأ من نص موجود أمامك. أما في حال التواصل وجهاً لوجه، فيتعين عليك

استذكار ما ستقوله، وما يعنيه ذلك فعلاً هو أنك (كما في حال الهاتف) تحتاج للتدريب على ما ستقوله. وهنا ننتقل كمدربين إلى مرحلة التمثيل مع الزبائن. في البداية نقوم بلعب دور الزبون ونجعله (أو نجعلها) يؤدي دور الطرف الآخر كائناً من كان. ثم نؤدي المشهد عدة مرات، ونترك للشخص الآخر الحرية في جعل الأمور صعبة قدر الإمكان ـ ونقوم أثناء ذلك بتنقيح النص. وعندما نشعر كما لو أنه قد تمت السيطرة على الموقف نقوم بتبادل الأدوار، فيقوم الزبون بلعب دوره (أو دورها) الطبيعي ونقوم نحن بدور البطل الآخر في المسرحية. ونعاود التدريب المرة تلو الأخرى حتى يشعر كلانا بأن «النص» قد أصبح يؤدي المطلوب منه وأن «الممثل» يستطيع لعب الدور. وبعد ذلك يعتلي الزبون خشبة المسرح، في مواجهة نظّارة حقيقيين (الطرف الآخر)، ويقوم (أو تقوم) بأداء الدور.

ومرة أخرى، قمنا أولاً باختيار أسهل شخص وأسهل موقف من حيث التعامل. وبعد أن يؤدي الزبون النص في الحياة الواقعية، يعود (أو تعود) لتقديم تقرير مختصر عن إنجازه. ولدى كتابة نص التجربة الثانية، نستفيد من الأفكار المكتسَبة من التجربة الأولى. ونقوم بالتدريب والتنقيح وإعادة التدريب، ومن ثم نعتلي خشبة المسرح، نؤدي الدور، نعود، نقدم التقرير، ثم نعيد الكرّة. وبمرور الوقت، تزداد قوة الزبون في هذا الموقف بالذات، حتى يصبح بإمكانه (أو بإمكانها) القيام بمواجهة أصعب المواقف في القائمة.

وبالمناسبة، فإن هذا الأسلوب ينسجم مع ما يدعى «بإزالة الحساسية بشكل منهجي»، وهو أسلوب يتبعه علماء النفس لمعالجة الأشخاص الذين يعانون من أنواع محددة من الرهاب. قد يبدأ المعالج بعرض كلمة مكتوبة على المريض («عنكبوت» على سبيل المثال)، ثم يجعل المريض يمسك بالورقة التي كتبت الكلمة عليها، ثم يريه صورة، ويزيد من تقريبها له، ثم يجعل المريض يمسك بها، ويريه عنكبوتاً مصنوعاً من المطاط أو شريط فيديو عن عنكبوت،

ثم يريه عنكبوتاً حياً، وهكذا. وفي كل خطوة تزداد قوة المريض وثقته شيئاً فشيئاً، كما يتضاءل خوفه.

وعند وصولنا إلى نقطة معينة نقوم بإعداد نصوص «تطبيع» والتدرب عليها، وتشبه هذه النصوص تلك التي قمنا بوصفها سابقاً، بحيث تتوفر لدى الزبائن الأدوات التي تعينهم على الشفاء في حال الإصابة بأية جروح. كما نشجعهم على الدوام بأن يطيلوا التفكير فيما يريدون أن يقولوه وكيف يريدون قوله، وأن يتدربوا مسبقاً إن أمكن ذلك.

كما نقوم أيضاً بتعليم الزبائن بعض الألاعيب الأخرى، كأن يتركوا الطرف الآخر في الصدام يستنفذ (أو تستنفذ) كل طاقته، وأن يمنحوه الكثير من الوقت ليتكلم ويقول ما لديه وينفعل قدر ما يشعر (أو تشعر) ـ بينما يقومون هم في هذه الأثناء بالإيماء برأسهم بلطف. كما يمكنهم تدوين ملاحظة أو أكثر بشكل موجز. وعندئذ فقط يبدأون بالاستجابة، بعمق وفي صميم الموضوع. و نعلمهم أن يدعوا شخصاً ما يهاجمهم بشأن موضوع خلاف كانوا (أي الزبائن) قد توقعوه واستعدوا مسبقاً للتنازل بشأنه، وقبل أن يبدأ الشخص حتى بعرض حججه، يقاطعونه (بأدب) ليقولوا: «أتدري، أعتقد بأنك مصيب تماماً فيما يتعلق بذلك. أنا أتفق معك، وأعتقد أننا يجب أن ننتقل إلى النقطة التالية».

كان نيفيل تشامبرلين Neville Chamberlain، رئيس وزراء إنكلترا قبل ونستون تشرشل Winston Churchill، شديد الخوف واليأس بحيث كان يحاول تجنب الصدام مع ألمانيا النازية، وقد يكون مرد ذلك إلى الهلع الذي كانت تثيره في نفسه مأساة الحرب العالمية الأولى، وكان يدعو إلى سياسة التهدئة والاسترضاء للوصول إلى ذلك الهدف. وقد عاد مرة من اجتماع مع هتلر في ميونيخ عام 1938 وهو يعلن بأنه قد توصل إلى «سلام مشرف. . . سلام هذا الزمان». ولم يفلح تشامبرلين بإصراره على السلام بأي ثمن إلا بتأجيل الصدام الذي حصل لاحقاً، وبأن رفع الثمن الذي كان على إنكلترا وبقية الدول دفعه

في النهاية في الحرب العالمية الثانية وذلك كما يرى الكثيرون. وبخلاف تشامبرلين، فإن الشخص المسالم قد يستفيد من استذكار الأبيات التالية التي نظمها الشاعر الأمريكي جيمس راسل لويل James Russell Lowellفي (أوراق بايجلو): «إذا كنت تريد السلام، فإن الشيء الذي يتعين عليك عمله، هو أن تظهر بأنك مستعد أيضاً للقتال».

الفصل الخامس

التعامل بخشونة مع الرأي المعارض

يتعلم معظمنا مبكراً في حياته كيف «يلعب بلطف مع بقية الأطفال»، كما كانت تقول أمهاتنا. ولكن بعضنا لا يلعب بلطف. وأحد تلك الأمثلة، رغم أنه مثال متطرف ـ هو زبون ممن عملنا معهم، كان اسمه جيم Jim. وكان من عادة جيم أن يتجول في ـ أو بتعبير أدق يجوس خلال -الممرات ممسكاً بمضرب البيسبول في يده يهوي به من حين لآخر على راحة كفه. لو كان جيم يعمل حارساً في سجن، لاعتبر سلوكه التهديدي هذا أميل للتطرف دون أن يكون تماماً في غير محله. لكنه كان شريكاً في شركة محاماة مرموقة في نيويورك حيث يعتبر تصرفه المزعج هذا، غير لائق على الإطلاق.

لنتخيل المشهد: شقة كبيرة مؤلفة من مكاتب تزينها ألواح الخشب الوردية والسجاد الفارسي ولوحات الفنانين الانطباعيين ضمن مبنى في وول ستريت، في منطقة التعاملات المالية لمدينة نيويورك. سكرتيرات قديرات، ينقرن بهدوء على أزرار أجهزة الكومبيوتر، ومحامون متدربون شبان يرتدون القمصان المنشاة والسراويل الرمادية المصنوعة من الصوف الناعم، يقلبون باهتمام ملفات قانونية سميكة، ويقرؤون المذكرات والوثائق الأخرى. وفي هذا الجو النشيط والوقور، يسير جيم. ملابسه أنيقة وبذلته غالية الثمن ـ لكنه يحمل في يده

مضرب بيسبول، ويبدو كإنسان (نياندرتال) ـ متخف بثياب بول ستيوارت Paul Stuart.

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

يعتبر جيم مثالاً متطرفاً لنمط سلوكي نشير إليه أحياناً باسم «البلدوزر»، إنه يتكلم ويتصرف بخشونة ويشاكس الناس، لا يبقي على أي أسير بل يسحق أي شخص وأي شيء يقف في طريقه. ودور البلدوزر ـ وهدفه أيضاً ـ هو كدور لاعب الهجوم الرئيسي في مباراة للرجبي، أن يدمر الناس وأن يسحقهم بالقدر اللازم من الخشونة. والشخص الذي يتصرف حسب نمط السلوك هذا، عادة ما يكون شديد العدوانية، ينحصر جل تفكيره في كيفية حل مشكلة ما ـ أي سحقها ـ بحيث يقوِّض مهنته في نهاية المطاف. ورغم أنه يحمل صورة عن نفسه بأنه القوة التي لا تقهر، إلا أنه قد يصادف أخيراً العقبة التي لا يمكنه فعلاً إزاحتها، أي ذلك الشيء الذي لا يستطيع الاندفاع من فوقه أو اختراقه، ونظراً لأنه لم يتعلم قط المهارة المطلوبة للالتفاف حول المقاومة عوضاً عن تجاوزها من الأعلى أو اختراقها، نراه يجمد في المكان ويواجه الفشل.

من بين أنماط السلوك الاثني عشر التي قمنا بتحليلها في هذا الكتاب، هناك أحد عشر نمطاً منها يغلب أن تنطبق على النساء كالرجال تماماً. ولكن هذا النمط يعتبر استثناء. فبالرغم من أن هناك عدد قليل من النساء ممن ينطبق عليهن هذا النمط ـ وهنا يحضر للبال نساء من نوع مارغريت ثاتشر Margaret Thatcher، رئيسة وزراء إنكلترا السابقة وليونا هيلمسلي Leona Helmsley، التي كانت في وقت من الأوقات ملكة صناعة الفنادق في نيويورك ـ إلا أننا نرى وضعاً كهذا بين الرجال أكثر منه بين النساء.

والشخص الذي يتصرف بحسب هذا النمط قد لا يكون بالضرورة ممن نشؤوا في بيئة يغلب فيها الصراع الشرس المكشوف، بيئة كان عليه فيها أن

يتعلم كيف يقاتل ليحصل على حقه في حيز على الرصيف. فقد يتحول بعض أبناء الأغنياء ممن تربوا في المدارس الإعدادية إلى بلدوزرات بعد أن يكبروا. كما أن هذا النمط لا يوجد فقط في المهن التي تتطلب قوة جسدية شديدة وعدوانية حيث قد يكون وجودهما مدعاة للمكافأة، فلربما ينطبق هذا النمط على عميد قسم اللغة الإنكليزية في الكلية وعلى مدير مخبر أبحاث أو على أي شخص مسؤول في أية مهنة، من صناعة السينما إلى سلك الرهبنة.

و«الخلل» في هذا النمط هو رؤية كل أشكال التعامل من منظور الربح أو الخسارة. وبشكل عام، تنطلق هذه النظرة للأمور من مبدأ كل شيء أو لا شيء، ولكن حتى في حال كان باستطاعة الشخص رؤية الوضع على أنه من النوع الذي سيحقق فيه أحد الطرفين نصراً جزئياً فقط، تبقى المسألة مسألة ربح أو خسارة لا ربح أو ربح. والأشخاص الذين يتصرفون على هذا النحو ينظرون إلى أي وضع وحتى إلى الأوضاع كلها على أنها ألعاب محصلتها النهائية صفر وذات طبيعة عدوانية، ويركزون اهتمامهم على كيفية الفوز بأكبر قطعة من الفطيرة (إن لم تكن الفطيرة بكاملها). ويصدق ذلك، بالمناسبة، سواء كانوا يتعاملون مع زبون أو بائع أو زميل أو مدير. فالأشخاص من نوع البلدوزر، يضفون على «السياسات المكتبية» سمعة سيئة.

وبالإضافة لمنظور الربح أو الخسارة العدائي الذي يطبقه الأشخاص من نوع البلدوزر على الحياة، نراهم يعانون صعوبة ملحوظة لدى محاولة رؤية الأمور من زاوية صالح المجموع. وفي حال اتفق أن كان ما هو صالح للمجموع، صالح أيضاً للشخص من هذا النمط السلوكي، تكون الأمور حينئذ على ما يرام ـ ولكن ذلك لا يعدو كونه مصادفة وليس أمراً مخططاً له أو مقصوداً. أما إذا وصلت الأمور لدرجة الاختيار بين مشاركة المجموعة في الفضل في جزء من العمل أو في عمولة، على سبيل المثال، وبين حصول البلدوزر على كل شيء، فلا توجد أية صعوبة في التكهن بموقف البلدوزر.

ويعاني الأشخاص الذين ينطبق عليهم هذا النمط السلوكي من ضعف قاتل تقريباً في وظيفة «رؤية وجهات النظر» التي سنقوم بوصفها في الجزء الثاني من الكتاب، كما وأنهم كثيراً ما يواجهون صعوبة في التعامل مع السلطة الأعلى. وغالباً ما يكونون غافلين عن حقيقة أنهم يخلقون الأعداء لأنفسهم، وعن حقيقية أنهم يتسببون بذلك بإيذاء أدائهم على المدى البعيد وأنهم في نهاية المطاف يعرضون مهنتهم للخطر. ففكرة ترك شيء ما على الطاولة للاعب الآخر لا تمر في خاطر البلدوزر بسهولة. إنهم في الواقع غالباً ما يعتنقون مبدأ من نوع الداروينية الاجتماعية: الرابحون في اللعبة هم الأشخاص الذين يستحقون أن يكونوا في القمة، أما الخاسرون فيغوصون إلى القاع دون أن يستحقوا دموعاً أو تعاطفاً أو أسى. إنه قانون الغاب، سلسلة الغذاء مطبقة في عالم الأعمال. (ولا يدهشنا هنا أن هؤلاء الأشخاص يخف حماسهم لوجهة النظر هذه عندما يواجهون حظاً عاثراً).

إن الأشخاص من هذا النوع لا يصغون جيداً لما يقوله الآخرون، وتكون النتيجة أنهم لا يكتسبون من المحيطين بهم معلومات قد تساعدهم على تسيير أمور مؤسسات معقدة. كان الجنرال جورج س. باتون George S. Patton شخصاً من نوع البلدوزر، لقد قامت دبابات الجيش الثالث الخاضع لإمرته بسحق الفيالق النازية. ولكن باتون كان شديد الضراوة والتفرد بالرأي والتصلب بحيث لم يستطع أن يرتقي إلى المستوى التالي من القيادة. لم يكن ليستطيع أن يقود تحالفاً معقداً كما فعل الجنرال آيزنهاور Eisenhower. فأسلوب المناورة خطوتين للأمام/ ثلاث خطوات للجانب/ خطوة إلى الوراء، الذي غالباً ما تتطلبه القيادة العليا، أمر فوق استطاعة الشخص البلدوزر. وبالإضافة لكل ذلك، يفتقر الأشخاص من نوع البلدوزر لإمكانية التقمص العاطفي أي القدرة على وضع أنفسهم في مكان الآخرين وتخيل ما يفكر به الآخرون وبم يشعرون. إن التقمص العاطفي مهارة هامة، ولكنها ليست بالضرورة مهارة إيجابية من الناحية

الأخلاقية. فمن الوجهة الأخلاقية تعتبر هذه المهارة أمراً حيادياً. فبإمكانك أن تتعاطف مع شخص آخر وأن تتصرف برأفة حياله، ولكن بإمكانك أيضاً الشعور بالتعاطف بهدف التلاعب بشخص ما ليضحي بصالحه في سبيل صالحك أنت. ويبدو أن هتلر Hitler كان يتمتع بمهارة التقمص العاطفي. لقد فهم مخاوف الشعب الألماني والإحباط الذي كان يشعر به وتلاعب بكل ذلك لخدمة مصلحته. أما ستالين Stalin فلم يكن على الأرجح يحمل هذا الشعور. لقد حكم هذا النموذج الأصلي للبلدوزر في القرن العشرين (الذي أصبح يحمل اسم ستالين، ومعناه «الرجل الفولاذي») حكم بواسطة القوة الغاشمة.

وكما في جميع العادات التي نقوم بوصفها، هناك درجات رمادية فيما يتعلق بدرجة القوة والتواتر اللتين تحكمان ظهور هذا النمط السلوكي لدى الشخص. فإحدى الزبونات اللواتي عملنا معهن، واسمها ألكسيس Alexis، كانت تتصرف بمنتهى اللطف، ولكنها عندما كانت تحتاج فعلاً إلى شيء ما من زميل أو من شخص في دائرة أخرى، كانت تزور ذلك الشخص (دون اتصال هاتفي ودون إرسال بريد إلكتروني مسبق)، وتخبره بما تحتاج ولماذا، وتنوّه بأن مديرها قد أولى ذلك المشروع أهمية قصوى، ثم تسأل الشخص: متى يعتقد أن باستطاعته تنفيذ طلبها.

هنا لا نرى مضرب بيسبول ولا مسدسات ذات قبضات عاجية، ولكن الناس كانوا رغم ذلك يشعرون كما لو أنهم قد تم سحقهم. أو بشكل أدق، كانوا رغم ذلك يشعرون كما لو أنه قد تم نسف برامجهم اليومية وأنه كان عليهم القيام بما تريده ألكسيس قبل أي شيء آخر. كانوا يشعرون بالامتعاض جراء ذلك، وعندما اشتكوا إلى مدير ألكسيس (عن طريق مديرهم) تحول الأمر إلى قضية جعلت وضع ألكسيس يتراجع في المؤسسة. كانت ألكسيس تعدو وتدوس الناس بخشونة، لا بنعال معدنية، وإنما تدوسهم بخفين من جلد الغزال، صحيح أنها كانت تخطو بخفة، ولكنها كانت مع ذلك تسحق الناس بأسلوبها العنيد نظراً لأنها لم تكن لتأخذ باعتبارها أحداً سوى نفسها.

إن الناس كثيراً ما يميلون للقول: «أنا لا أتصرف بهذا الشكل ـ هذا ليس أنا». وحقيقة أن الفرد لا يقوم فعلياً بمعاملة الآخرين بخشونة في مكاتبهم، هذه الحقيقة لا تعني أنه قد لا ينزلق إلى التصرف بهذا الأسلوب في بعض الأحيان، وبخاصة لدى تعرضه للضغط. والواقع أن معظمنا يتمنى ألا يرى نفسه في أي من الأنماط الإثني عشر التي تعيق النجاح، ويجب ألا نستخف أبداً بقوة الإنكار لكونها تمثل عقبة في طريق فهم الذات بطريقة أفضل وأكثر وضوحاً.

ويشكل رفض مواجهة الحقيقة خطراً جدياً. فالعديد من الأشخاص ممن نستدعى للعمل معهم، ينكرون وجود مشكلة حقيقية، حتى ولو كان مدراؤهم يخبروننا بأنهم إذا لم يتغيروا ـ وبسرعة ـ فإن مهنهم ستتعرض للخطر. وعندما تأتي لحظة يقول لك فيها أحدهم أنك تدوس العاملين معك بخشونة، وأنك أكثر من «مفاوض صعب المراس» أو «شخص ذو معايير عالية» (كما تعتقد أنت نفسك)، فقد يكون قد فات الأوان، فلم يكن لا جيم (الذي تحدثنا عنه في أول الفصل) ولا ألكسيس يريان أنفسهما كما يراهما الزملاء.

ومن المفيد هنا أن نأخذ مسألتي شدة سلوك البلدوزر وتواتر ظهوره كلاً على حدة. فقد كان سلوك جيم يتجاوز الحدود (الشدة)، كما كان يتجاوز الحدود معظم الوقت، إن لم نقل كل الوقت (التواتر). أما ألكسيس، التي وصفناها للتو، فلم تكن بهذا التطرف (لم تكن تثير من حولها إعصاراً كما كان يفعل جيم)، ولكن ذلك السلوك كان هو «مناخها» اليومي. أي أن بالإمكان التصرف حسب هذا النمط بأساليب أقل دراماتيكية وضجيجاً من أسلوب جيم ـ والشعور رغم ذلك بأن هذا التصرف يعيق تقدمك المهني. كما أنك يمكن أن تتعرض للخطر نتيجة لحادث عرضي عاصف. فقد لا يكون التعامل الخشن مع الآخرين تصرفاً يومياً، بل لا يحدث إلا بين الحين والآخر وضمن ظروف معينة. إلا أن ذلك يمكن أن يكون كافياً لتدمير مهنتك ـ بل وتدميرها بشكل سيئ، ويرجع سبب ذلك إلى أن الجروح التي يسببها البلدوزر تستغرق وقتاً

طويلاً حتى تلتئم. فثورات الغضب تلك، تبقى في ذاكرة الآخرين لمدة طويلة، مما يشوه صورتك في أذهانهم ـ كما أنك قد تخلق لنفسك عدواً مستديماً ـ شخصاً قادراً على التأثير بحيث يتم تجاوزك لدى منح الترقيات. وقد وصف أحد زملائنا وضعاً من هذا النوع بقوله: «إنني لست من النوع الذي يمكن أن يصفه أي من معارفه بالبلدوزر. ولكنني إذا وضعت ضمن الظروف المناسبة وتعرضت للضغط المناسب، فإنني واثق من أن بإمكاني التحول إلى بلدوزر ـ وقد فعلت ذلك سابقاً».

كان هارفي Harvey يعامل الآخرين بخشونة إذ كان يحتكر الكلام في الاجتماعات (وبالتالي يفرض أمراً أمراً واقعاً على جداول الأعمال) كما كان يقمع أية معارضة على الفور. حضرنا مرة اجتماعاً ـ كان هارفي مجرد مشارك فيه، لا واحداً من الأشخاص الرئيسيين أو الخبراء، ولكن حسب تقديرنا نحن، كان خمس وسبعون بالمائة على الأقل من وقت الاجتماع مخصصاً إما لحديث هارفي أو لحديث شخص آخر يرد به على قول لهارفي. وهناك عامل آخر في نمط سلوك هارفي، وهو دفاعه الذي يغلب أن يكون انعكاسياً في وجه أي تساؤل أو اختلاف مع موقفه أو رأيه بشأن أي موضوع. كان على درجة عالية من الذكاء، ضليعاً في معظم المواضيع، كما كان سريعاً في استخدام إمكانياته تلك في مواجهة كل ما يشكل برأيه معارضة (هل قرأت؟ . . هل سبق ورأيت؟ . . .)، وكانت النتيجة أن توقف الناس عن محاولة تقديم أي اقتراح مهما كان بسيطاً. لا شك بأن الأشخاص الذين لا يعرفون الكثير عن موضوع ما، يمكنهم تقديم اقتراحات عظيمة وطرح أسئلة مهمة لأنهم تحديداً ينظرون إلى المسألة من مسافة أبعد. أما هارفي فقد خسر تلك الميزة، ومما زاد في إعاقة مهنته أن الناس شعروا بالملل من حضور ما كانوا يعتقدون بأنها اجتماعات فإذا بها تتكشف عن محاضرات.

إن الإدراك بأنك تنتمي أو لا تنتمي إلى نمط السلوك هذا، هو أمر في غاية

الأهمية. أسأل نفسك إذا سبق ونوه أحدهم بأنك تسحق الآخرين بخشونة، حتى بدون نعال معدنية أو مضرب بيسبول، وفي حال كان الجواب بالإيجاب، اسأل نفسك عندها متى وكيف تكون أكثر ميلاً للتصرف بهذا الشكل. من المهم هنا أن تعي حتى «المسامير» العرضية في السلوك وإمكانية أن تكون أنت من النوع الذي يرهق الآخرين بشكل مستمر ولو تم ذلك على المستوى الخفيف ـ أي كنت تشغل الدرجة الخامسة على مقياس متدرج من 1 ـ 10.

نجد في نمط السلوك هذا بعض العناصر المشتركة مع النمط الذي نناقشه في فصل «متمرد يبحث عن قضية». فكلا النمطين يكون عدائياً وذاتياً من حيث الجوهر. ولكن المتمرد يغضب زملاءه أكثر مما يهددهم. وشعاره هو «أنا من أنا، فلا تحاول أن تغيرني»، أما الشعار الذي يحمله البلدوزر في داخله فهو «أنا من أنا، وستجري الأمور بالطريقة التي أرتئيها».

كما وأنه يتوجب عليك أن تفكر ملياً فيما إذا كنت تسلك سلوك بلدوزر غير لائق في حياتك الخاصة بعيداً عن العمل. فالضغط على الآخرين بشدة لتنفيذ ما تريد، حتى ولو جرى ذلك بطريقة لطيفة، قد يبعد عنك الأصدقاء والمعارف ـ فضلاً عن التسبب في الشقاق الزوجي وفي إبعاد أولادك عنك (وفي نفس الوقت تعليمهم أن يتحولوا عندما يكبرون إما إلى أشخاص من نوع البلدوزر أو إلى أشخاص من النوع المعاكس تماماً). وبالمناسبة، إياك أن تنخدع إذا كان الآخرون متعاونين معك وكأنهم لا يمانعون في ذلك. فحقيقة أنهم يتقبلون رغباتك (أي «طلباتك») لا تعني أنهم يشعرون بالسعادة جراء ذلك.

مصدر شخصية البلدوزر

ينشأ سلوك البلدوزر عادة منذ الطفولة، عندما يقوم شخص راشد أو أكثر من شخص بتعليم الطفل، سواء بالكلام أم بالقدوة، أن العالم الخارجي هو

عالم عدائي. «اسمع يابني، إنه عالم قاس، عالم تتناوشه الكلاب، على الإنسان فيه أن يدبر أموره بنفسه، وكلما تعلمت أسرع كيف تقاتل لتحصل على ماتريد، كان ذلك في صالحك». إن والدين من هذا النوع يعتبران الحياة في أعماقهما حرباً، والطفولة (إذا سارت بالشكل الصحيح) معسكراً لتدريب المجندين.

يتعلم الشخص الذي يتصرف حسب هذا النمط أن كل فرد يسعى لاستغلال الآخرين. وأن الطريقة الوحيدة التي يمكن فيها للفرد أن ينجح هو طرح الآخر أرضاً قبل أن يتمكن هو من طرحك. وأحد تلك الدروس من هذا النوع، أو بعبارة أخرى، أحد التفسيرات للعالم، هي «تصرّف أنت تجاه الآخرين قبل أن يتصرفوا هم تجاهك ـ وزد أنت عشرة بالمائة». وأساس كل ذلك هو نظرة يملؤها الشك وجنون الارتياب إلى العالم وإلى الآخرين. فقد أُدخل في روع هؤلاء الأشخاص أنه لا يوجد من الطعام ما يكفي الجميع وأن من الأفضل لهم أن يستعدوا لشق طريقهم للحصول على بعض هذا الطعام ـ وإلا فإنهم سيواجهون الجوع. وقد يفسِّر ذلك جزئياً سبب كون أشخاص من هذا النمط في الغالب رائعين تماماً معظم الوقت لدى العمل معهم ولكنهم قادرون من حين لآخر على أن يسحقوا غيرهم بعنادهم وعدائيتهم. فقد كان خوسيه مثلاً، يُعتبر إنساناً ساحراً ومرحاً ولطيفاً ـ ما دام مركزه في أمان. أما في حال تعرض هذا المركز للتهديد، في حال شعوره «بالجوع» أو حتى توقعه الإحساس بالجوع، فإنه يزيح الجميع من طريقه.

قد يكون ذلك صحيحاً في بعض الظروف. ولكن الأشخاص الذين يتصرفون وفق هذا النمط السلوكي لم يتعلموا في العادة رؤية وجهة النظر المقابلة، وهي أن الناس على الأغلب سيعاملونهم بشكل عادل ومعقول. ويبدو كما لو أن هؤلاء منذ نشأتهم، كانوا يسمعون يومياً أن الطقس سيكون عاصفاً ولم يسمعوا قط أن الطقس مشمس وصاف. ومن الطبيعي أنه لو كانت

المعلومات المعطاة تقارير فعلية عن الجو، لكان بإمكان هؤلاء الأشخاص النظر من النافذة ورؤية السماء بأنفسهم ليدركوا حقيقة الأمر. ولكن والديّ البلدوزر يقدمان له تقريراً عما تحويه قلوب الآخرين («انتبه، إن الناس يريدون استغلالك، إذا توانيت فستخسر،» وأشياء من هذا القبيل) ـ وللأسف ليست هناك ثمة نافذة ننظر من خلالها إلى مكنونات الآخرين لتكذيب هذه الرسائل.

وسواء أكان الأمر على المستوى الواعي أم اللاواعي، فإن الأشخاص الذين ينشؤون وهم يحملون هذا المنظور عن العالم، يصبحون من مريدي شكل جديد مما يسميه دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor في كتاباته: «النظرية Theory X» في النظر للآخرين. وتؤكد وجهة النظر هذه أن الناس لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك. أما الأشخاص من نوع البلدوزر فهم يعتقدون في أعماقهم (ولنسمها «النظرية XX») أن الناس لا يفعلون إلا ماهو لصالحهم وأنه ليس هناك مايغير هذا الواقع إلا القوة الغاشمة والتهديدات والإجبار ـ لا معرفة الشيء الصحيح أو حتى فن الإقناع الماهر.

وبلغة علم النفس، يأخذ أعضاء هذه المجموعة «بالإسقاط»، أي أنهم يتخيلون أن الآخرين يشعرون ويفكرون ويتصرفون مثلهم تماماً. فهم يسقطون مواقفهم الخاصة على الآخرين ومن ثم يكون رد فعلهم كما لو أن هؤلاء الآخرين كانوا هم أنفسهم من نمط البلدوزر. ومن الطبيعي أنهم إذا ما تصرفوا حسب هذا النمط لمدة كافية، فإن بعض الناس على الأقل سيتبنون الأساليب ذاتها وذلك بمجرد أن يلاحظوا أن الأشخاص من نمط البلدوزر لا ينوون اتباع مسلك اللطف. كان جيري Jerry بلدوزراً «عرضياً» من هذا النوع، فلم يكن عنيفاً ولا كان يتصرف بخشونة على الدوام، ولكن سلوكه هذا كان من التكرار والوضوح بحيث أخذ الناس في التشكيك بنواياه (كان مثلاً، يقوم، بكل معنى الكلمة بدفع الناس أثناء المناقشات وذلك بأن يغير موقعه تدريجياً ليقف أمامهم). كان في بعض الأحيان لطيفاً ومعقولاً تماماً، يصغي للناس ويحترمهم.

ولكنه في أوقات أخرى كان يصر على تطبيق مايريد ويرفض حتى سماع أي شيء قد يقوله أحدهم. وقد كان جيري، بالمناسبة، غير واعٍ تماماً للطريقة التي يتصرف بها، وعندما كانت توجه له ملاحظة بهذا الشأن (وقد حدث ذلك أكثر من مرة) كان يصرف النظر عنها على أنها مشكلة تخص الشخص الآخر. وكانت النتيجة أنه فوجئ فعلاً عندما وجد أن أحداً من الناس لم يعد يرغب في العمل معه.

لنلق نظرة أخرى على جيم - المحامي ذو مضرب البيسبول، الذي قد يشكل المثال الأكثر تطرفاً. فقد ولد جيم في عائلة ميسورة في أوهايو، والتحق بمدرسة داخلية ممتازة في نيوإنغلاند ومنها ذهب إلى كلية بودوين ومدرسة الحقوق في جامعة فيرجينيا. إذاً فلم يكن الموضوع موضوع جهل جيم بأن التجول في المكتب والتلويح بمضرب لاعب من لويسفيل، هو أمر لا يليق - حتى ولو كان المضرب هدية تذكارية من شركة كانت زبوناً سابقاً. ولا كان هذا التصرف حركة عصبية، تعويضاً عن السيجارة أو المسبحة. كان جيم يعلم بأنه كان للمضرب تأثير الصدمة. كانت رسالة عالية وواضحة بأنه ليس هناك من أحد يتمتع بقوة يستطيع أن يهزمه بها. كان يريد توجيه رسالة، بأنه سيخضع الأخرين «على سبيل المجاز» بالضرب إذا ما اضطر لذلك.

من حيث البنية الجسدية، كان جيم يتمتع بالقوة الكافية ليقوم بذلك. لم يكن طويلاً، كان طوله دون الستة أقدام بقليل. لكنه كان متين البنيان، ذا كتفين عريضتين وصدر واسع. كان قد بدأ في المدرسة الإعدادية بممارسة رياضة اللاكروس، وهي من أصعب الرياضات التي تعتمد على الاحتكاك المباشر، واستمر في ممارسة هذه الرياضة حتى مرحلة متقدمة في الثلاثينات من عمره. لم يقم جيم بضرب أحد في المكتب - أو أي شخص آخر، حسب ما نعلم - ولكنه استغل حضوره الجسدي لإخافة الناس، وكان كثيراً ما يحصر أحد مرؤوسيه - سواء أكان رجلاً أم امرأة - وظهره للحائط أو للمكتب أثناء توجيه

تأنيب له (أو حتى أثناء توجيه طلب ما إليه). وحالما تخرج من مدرسة الحقوق، استهواه فرع من المهنة كان ملائماً لمزاجه، وهو قانون الإفلاس، وذهب ليعمل في شركة لا تتعامل سوى بقضايا الإفلاس. وبعكس بقية الاختصاصات الحقوقية، حيث يتم تمويه أقسى أنواع العدوان بغلالة رقيقة من التحضر، فإن قوانين الإفلاس عموماً لا تتظاهر باتباع قواعد السلوك المهذب.

كانت المعارك من النوع الذي يستبيح كل شيء. كانت شركة جيم تمثل مورّدي تجار التجزئة. فعندما كانت سلسلة مخازن كبيرة مثلاً، تشهر إفلاسها، كان هدف جيم الحصول على أكبر مبلغ يستطيع الحصول عليه لموكله، أي لدائني سلسلة المخازن. وكان خصمه في مسعاه هذا،كل من سلسلة المخازن الغارقة في مشاكلها، وكل واحد من الدائنين الآخرين المتحلقين حولها الذين يحاول كل منهم الحصول على أكبر حصة لنفسه. كان جيم من أفضل محامي الإفلاس في ميدان عمله، كان بلدوزراً لا يتراجع عن مطلبه مطلقاً، ولا يتخلى عن دولار واحد إذا لم يكن مضطراً لذلك. وإذا ما تبادرت للذهن هنا صورة للضباع أو للكلاب المتوحشة وهي تتقاتل للحصول على قطعة من جثة جاموس، فليست هذه بالصورة البعيدة عن الواقع.

ولكن العالم من حول جيم تغير منذ عدة سنوات ووجد نفسه فجأة يعمل في مجال غير مألوف. والذي قلب عالم جيم رأساً على عقب هو اندماج الشركة التي يعمل بها مع شركة محاماة كبيرة. وعلى غرار الكثير من الشركات الصغيرة، اكتشفت الشركة التي يعمل بها جيم أن عدداً متزايداً من الزبائن يفضلون شركة محاماة تقدم كافة الخدمات، شركة يمكنها أن تتكفل بجميع احتياجاتهم القانونية، بما في ذلك الضرائب والعمل وحقوق النشر والتجارة بالإضافة للإفلاس. وهكذا قام جيم، وقد أخفى مشاعره الحقيقية، مع شركائه الأربعة عشر بالاندماج بل بالذوبان فعلياً ـ في شركة محاماة كبيرة ومعروفة لا تتعامل بقضايا الإفلاس.

كان جو الشركة الجديدة مختلفاً كل الاختلاف عن جو الشركة القديمة. فلم يكن الشركاء يصرخون على بعضهم بعضاً، ولا حتى على مرؤوسيهم. كما أنهم لم يكونوا يتصرفون وكأن كل قضية هي لعبة محصلتها صفر يتحتم على أحد الطرفين فيها أن يخسر. بالإضافة إلى أن أعمالها لم تكن كلها ذات طبيعة تخاصمية. كانت الشركة تساعد في إنشاء شبكات تحالف ذات منافع مشتركة لزبائنها بل ولأشخاص لم يكونوا من زبائنها. ولم تعد حماية مصالح الزبائن تتطلب إبادة الأطراف الأخرى. كما لم يعد مكان العمل الذي وجد جيم نفسه فيه، ميدان حرب، بل أصبح مكاناً راقياً.

استطاع معظم الشركاء في شركة جيم القديمة القيام بعملية التحول بنجاح. لقد ظلوا مصارعين في محكمة الإفلاس، لكنهم كانوا يلتزمون بقواعد التهذيب في المكتب. وكان هناك العديد من الشركاء الآخرين ممن لم يستطيعوا التأقلم مع ذلك التحول فاضطروا للتقاعد. جيم وحده رفض أن يتغير وأن يترك العمل. وبذلك اصطدم البلدوزر بجدار لم يستطع اختراقه.

وجود موظف بلدوزر في المؤسسة

لقد تطور العالم بأساليب شتى بحيث أصبح الأشخاص الذين يتصرفون بهذا الأسلوب ظاهرة عفى عليها الزمن وذلك بشكل مضطرد. فقد تحول الاقتصاد من اقتصاد قائم على أساس التصنيع إلى اقتصاد أساسه الخدمات. والسلوك الذي قد يكون مقبولاً في أجواء المصنع لا يفيد كثيراً في بيئة مكتبية. والأشخاص من نوع البلدوزر قد يؤدون بنجاح عملاً مرضياً في أحد المصانع، إذا كانت المهمة الموكولة إليهم واضحة ومباشرة. إلا أنهم لا ينجحون بنفس القدر في علاقات يواجهون فيها الزبائن وجهاً لوجه، حيث يتعين عليهم حدس ما يدور في ذهن الزبون وصياغة أساليبهم على هذا الأساس. وهم يكتشفون أن ثني الفولاذ أسهل بكثير من ثني الأشخاص عن مقاصدهم.

وفضلاً عن ذلك فإن التنوع المتنامي للقوة العاملة قد أدخل التعقيد إلى حياتهم. فكثيراً ما تشمل طباعهم الخشنة نكاتاً بذيئة بل وأشكالاً شائنة من التحرشات الجنسية مما يؤدي غالباً إلى فصلهم من العمل ومقاضاة من وظفوهم. وبالإضافة لذلك، ففي اقتصاد انخفضت فيه نسبة البطالة ويعاني من نقص في عدد العمال المهرة، لا يتحمل الموظفون فيه أن يستغلوا أو أن يحط من شأنهم.

إن معظم الأشخاص الذين يستخدمون أساليب البلدوزر يبدون في وضع أفضل لدى بدء حياتهم المهنية، وذلك لعدة أسباب. فسلوكياتهم الشائنة تكون أقل وضوحاً لدى الإدارة العليا عندما يكونون في أسفل السلم. كما أن سلوكهم قد يكون، على المدى القصير، شديد الفعالية في تنفيذ ما يوكل إليهم. فقد يصفح البعض عن سلوك «الثور في مخزن الأواني الصينية» على أنه نتيجة لحداثة السن وقلة النضوج، أمر سيتجاوزه الشخص مع تقدمه في السن. وهناك بعض من المدراء ممن يرون في هذا السلوك الصعب التغيير علامة الاندفاع والطموح اللذين بعد أن تعمل الأيام على تهدئتهما، وتؤدي الخبرة إلى نضجهما، ستتبدل الهراوات لتصبح حساماً مصقولاً بعناية. (والأمر الذي لا يدركه هؤلاء أن البلدوزر لن يتخلى مطلقاً عن هراوته دون أن يتلقى مساعدة ودون أن يكون لديه الحافز السليم).

وبمرور السنين، وبعد أن يسجل في أداء الأشخاص من هذا النمط المزيد والمزيد من حوادث اللكم بالقبضات (مجازياً طبعاً) مع أقرانهم ومنافسيهم، يطرأ أمران. الأول، لا يعود هناك ثمة أحد يرغب في العمل معهم. فهم وببساطة قد استنفذوا كل من لديهم من «رفاق اللعب»، وشيئاً فشيئاً يزداد عدد الذين يرفضون التعامل معهم. كما أنه مما يؤذي الأشخاص من نوع البلدوزر، أنهم يطورون حولهم بمرور الوقت «كتلة حرجة» من الأفراد الذين كانوا قد خدعوهم وجرحوهم وأساؤوا معاملتهم وأذلوهم، وعندما تحين الفرصة لهؤلاء

لأن يتضافروا لقهر ذلك الزميل المتنمر في أرض الملعب، نراهم يسارعون إلى ذلك. كان تشارلي Charlie يعمل محللاً للأسهم، وكان كما يصفه مديره: «يشع ذكاء طوال الوقت وشخصاً رائعاً معظم الوقت وكارثة مطلقة في نسبة الواحد أو الإثنين بالمائة المتبقية، وذلك عندما «يحوله» أمر ما من الأمور إلى ثور في حلبة المصارعة يثبت تفكيره في شيء ما ويتابعه دونما هوادة. وإذا ما أنا رفضت له طلباً، يذهب إلى مديرتي، وإذا ما رفضت هي أيضاً، يذهب إلى مدير الشركة. «ومما يبعث على الجنون هو أنه يتصور ذلك شيئاً جيداً».

والواقع أن الأشخاص من نمط البلدوزر يعانون في أية مرحلة من مراحل حياتهم العملية من مشكلة في معظم الأجواء الإدارية، لكن ضعف أدائهم يتجلى بشكل خاص في الأجواء ذات التقاليد الراسخة التي تشدد على الحرفية وتتمتع بمكانة قوية في السوق وباسم تجاري ليست مستعدة للمغامرة به بسبب سلوك غير مناسب. وكان ذلك سبباً في دمار جيم. إن كبار الشركاء في الشركة الجديدة ـ بل وزبائنها ـ كانوا قد راقبوه وسمعوه وهو يعنف زملاءه المحامين بقسوة، بل إن عدداً منهم قد رأوه يذرع الممرات وهو يحمل مضرب البيسبول. ولم يقتصر شعور هؤلاء الشركاء على القلق من أن يتسبب ذلك في إزعاج الزبائن، بل تعداه إلى شعور بالضيق من أن يؤدي سلوكه إلى تدني الروح المعنوية لدى العاملين. صحيح أن شركات المحاماة تتنافس لاكتساب الزبائن، ولكنها تتنافس أيضاً للوصول إلى ألمع خريجي مدرسة الحقوق. ولم يكن بإمكان الشركاء ترك جيم يطرد أصحاب المواهب وطاقم المساعدين الأكفاء ليذهبوا إلى الشركات المنافسة. وكان رأي شركاء جيم الجدد فيه ـ من ضمن بقية الأمور ـ أنه سيكون السبب في تقليص دخلهم.

ولم يكد ينقضي عام على عملية الاندماج حتى قام الشريك الذي يقوم بالإدارة باستدعاء جيم وإبلاغه بأنه سيكون من الأفضل لو ترك العمل في الشركة. لقد طرد من عمله. وصعق جيم. إن النكسات الوحيدة التي مني بها

في حياته كانت في مضمار رياضة اللاكروس، وكان يعزو هزائم من هذا النوع إلى رفاقه في الفريق الذين كانوا يفتقرون للدافع ولا يتحلون بالحيوية للقيام بما يلزم لكسب المباراة. حاول استخدام الذريعة ذاتها مع الشريك الذي استدعاه. فقد ادعى بأنه محام لا يجارى في قضايا الإفلاس وبأنه يدر على الشركة أرباحاً طائلة. وإذا كان الشركاء لا يقدرونه حق قدره فلأنهم كانوا أضعف وأجبن من أن يستطيعوا خوض معركة. كانوا هم مصدر الفشل لا هو.

لم يقتنع المدير بكل ذلك، واتخذ موقفاً شديد البرود والقسوة تجاه جيم، فأوقفه عن الحديث ؛ ثم أقر بأنه كان عنصراً منتجاً ومحامياً قديراً في مجال اختصاصه، لكنه أضاف بأنه لدى إجراء موازنة للأمر، فإن جيم لا يستحق الكلفة التي تتكبدها الشركة وسمعتها. ثم سأله: «هل تعرف ما هي السمعة التي تتحلى بها؟. . . إن الناس لا يرون فيك ابن ساقطة شديد المراس فحسب، بل إنهم يعتبرونك شخصاً شرساً ومخادعاً، تقف على هذا الجانب من الخط فيما يتعلق بالأخلاق المتعارف عليها وتتجاوز الخط فيما يتعلق بالسلوك المقبول. إن الناس يعبرون الشارع لدى رؤيتك قادماً، وليس مرد هذا كونك ذلك المحامي العظيم، بل لأنهم لا يحترمونك ولأنهم لا يثقون بك ـ والحقيقة أن الكثيرين منهم يشعرون تجاهك بالاحتقار».

صعق جيم وامتقع وجهه ولم ينبس ببنت شفة للمرة الأولى في حياته ربما. ثم أبدى اعتذاره ورجا منحه فرصة أخرى. وبأعجوبة، تمكن من الحصول على تأخير بتنفيذ الحكم لمدة ثلاثة أشهر.

كان جيم صعب المراس لكنه لم يكن غبياً، وقد أدرك بأنه لا يستطيع بسهولة أن يحافظ على وجوده كشخص يمارس مهنته بشكل منعزل عن البقية. كما أدرك أيضاً أن هناك الكثير مما ينتظره، وبناء على نصيحة أخيه (وهو مصرفي يعمل في مجال الاستثمارات، كانت شركته تستفيد من خدمات شركتنا وخدمات شركة جيم) جاء إلينا طالباً العون. عبر خلال الباب كالبلدوزر الذي

كانه، دخل متغطرساً يملؤه التبجح كأنه يريد أن يعب هواء الغرفة بكامله عباً. شرع يحط من قدر مهنتنا ويذكرنا بأنه هو الذي كان يسدد رسم الاستشارة فهوإذاً الرئيس. ثم حدد موقفه: لقدتم استئجارنا لإقناع المدير بأنه ارتكب خطأ فادحاً. كان ذلك بالطبع موقفاً يتعذر الدفاع عنه، ولكننا سمحنا له بالاحتفاظ بتلك الصورة الخيالية لبعض الوقت.

ثم باشرنا المهمة الشاقة المتمثلة في إقناع جيم بأن عليه أن يغير سلوكه. إن الأشخاص المتطرفين من نمط البلدوزر عموماً، يصمون آذانهم عما يقوله الآخرون. لذلك لم يلتقط جيم الإشارات العديدة من حوله ـ أو لعله قلل من شأنها على أنها لا تعدو أن تكون تذمراً من قبل أشخاص فاشلين يشعرون بالسخط ـ تلك الإشارات التي دلت على أن المواقف تجاهه كانت تتراوح ما بين النفور والاستياء، وبين الخوف والكراهية، كما أكد لنا المدير.

نحن نحاول دوماً التكلم باللغة التي يفهمها الزبون. وفي حالة جيم فإن التعابير التي استخدمناها كانت قاطعة وبسيطة لا تحتمل التأويل. فقد قلنا له: «إذا كان أحد الكوميديين يظن بأنه مضحك، ولم يكن الآخرون يجدونه كذلك، فهو على خطأ وهم على صواب. إن الشيء ذاته يصدق هنا ـ فلا عبرة بأن تظن بأنك مصيب يا جيم، إن شركاءك يرون بأنك على خطأ، فإذا كنت تريد الاحتفاظ بعملك فعليك أن تغير سلوكك».

قررنا اتباع خطة من شأنها أن تفضي إلى أمرين. أولهما، إقناع جيم بأن الشركة مجمعة على استنكار سلوكه. وثانيهما، إقناع شركاء جيم بأنه راغب في مواجهة معضلته وإصلاح نفسه. قام المدير بحجز غرفة خاصة لتناول العشاء في إحدى المطاعم الهادئة وسط مانهاتن، وقمنا (جيم وأخوه وما يقرب من إثني عشر من الشركاء ونحن) بعقد اجتماع بعد انتهاء ساعات العمل. وأثناء تناول العشاء سمح لكل منا باحتساء كأس واحدة فقط من النبيذ، لخلق جو من الاسترخاء. كان الحديث عاماً ومهذباً يشوبه بعض التوتر. وأثناء تناول

الحلوى، قمنا بتوضيح ما نعمل على تحقيقه ودعونا شركاء جيم لإخباره بما يعتقدون أنها مشاكله. (هناك أشكال مختلفة لهذا الأسلوب، الذي يدعى أحياناً «التدخل»، تستخدم عادة مع المدمنين على الكحول وعلى المخدرات وذلك لمجابهتهم بسلوكياتهم).

أفرغ الشركاء ما بصدورهم دونما رأفة. وأخبروا جيم أنهم يعتبرونه فظاً وبغيضاً، وأنه كان يعامل شركاءه معاملة الخصوم ويعامل كل من هم دونه معاملة القاذورات. وأقر الشركاء بأنه كان ماهراً في ميدانه لكنهم قالوا أن الأعمال والدخل اللذين جلبهما للشركة لا يعوِّضان عن الضرر والمخاطر التي تسبب بها. كان عديم النفع في أي مشروع يتطلب تعاوناً لا صراعاً. وأضافوا أن طباعه كانت ملائمة داخل حلبة مصارعة للدببة لا ضمن شركة محاماة وقالوا وقالوا. .. حاول جيم من حين لآخر الدفاع عن نفسه لكنه لم يفلح في ذلك. لقد كانت مضارب البيسبول وعصي اللاكروس في قبضات الشركاء الآن، وأخذوا يكيلون له الضربات. وفي النهاية لم يتفوه جيم إلا بالعبارة الوحيدة التي لم يتفوه بها قبلاً قط ـ تلك العبارة ولا شيء سواها التي كان الشركاء الآخرون يودون سماعها ـ لقد قال: «إنني آسف».

وعندما خرج آخر الشركاء من الباب، وكان ذلك في حوالى منتصف الليل، لم يكن قد بقي مع جيم سوى نحن وأخيه. استدار أخوه إليه محمر العينين وقال: «جيم أنت تعرف أنني أحبك ولكنني أتفق معهم، إنهم على صواب». ذهب جيم إلى الحمام (ليتقيأ كما عرفنا لاحقاً). وعندما عاد لم يقدم أية اعتذارات. واسترجع ذكرى بضع مباريات لاكروس أصيب فيها بضربات جعلته عاجزاً عن أن يتحرك دون ألم لعدة أسابيع، وقال أنه يفضل إحساس الألم ذاك على العار الذي كان يشعر به في تلك اللحظة. لم تكن لديه سابقاً أية فكرة عن رأي الناس به. كان يعتقد أن سلوكه كان إلى حد ما عادياً، وأن الجميع كان يرى الحياة على أنها صراع شرس، ربما كان أكثر وضوحاً من

الآخرين في التعبير عن تلك النظرة للحياة، إلا أنه لم يكن يختلف كثيراً عن غيره. كان يحسب أن الآخرين يخشونه ويرهبونه، وأنهم كانوا أحياناً يغضبون منه وأحياناً يحسدونه. لكن لم تكن لديه أدنى فكرة أنهم يضمرون له الاحتقار ويجدون سلوكه مشيناً، لقد فتحت تلك الليلة عينيه وأذنيه.

ويجب هنا أن نسجل نقطة لصالح جيم، لم يسبق أن تعاملنا مع زبون أقبل على التدريب بشكل أفضل وأكثر جدية منه. فقد التزم بنفس الدافع المباشر الذي لا يلين والذي كان إلى حد ما السبب في دماره لكنه حوّل هذا الدافع إلى عامل لإصلاح وضعه. وأوكل إلى أحد الشركاء مهمة مساعدته فقد طلب منه أن يصحح له مساره كلما انحرف عن الطريق القويم. كما أجبر نفسه على مراجعة قائمة العاملين في الشركة، حتى السكريتيرات وطاقم قسم البريد، وقام بتقديم الاعتذارات لكل من كان قد أساء معاملتهم.

من المؤكد أن جيم لن يصبح إنساناً ساحراً بطبيعته، ولكنه يبذل جهداً ليحول نفسه من بلدوزرٍ إلى مجرفة ـ مثلاً ـ وليعرف متى يقدم على تصرف كهذا ومتى يحجم!... وفي شركة تقدِّر العمل الدؤوب والِحرَفية في معالجة المشاكل، كان تصميمه كافياً لإنقاذ وظيفته. وذات يوم، أي بعد انقضاء مدة قصيرة على ما أصبح جيم يشير إليه «بالعشاء الأخير»، اختفى مضرب البيسبول وبكل هدوء من مكتبه.

كيف نتخلص من هذا النمط

إذا شعرت لدى قراءتك لقصة جيم بأنها تشبه إلى حد يبعث على الأسى تاريخاً موجزاً، حتى ولو كان فيه بعض المبالغة، لحياتك المهنية، فأنت بحاجة لأن تخفف من غلوائك. وبمقدورك أن تفعل ذلك. فالكبار كثيراً ما يدربون الأطفال على أن يكونوا مهذبين بأن يسألوهم: «ما هي الكلمة السحرية؟..» ويكون الجواب: «من فضلك» و«شكراً لك». ونحن أيضاً لدينا كلمة (أو تعبير)

سحرية ثالثة: «إنني آسف». وأول ماتحتاج لفعله في حال أدركت أنك تستخدم أساليب البلدوزر هو الشعور بالراحة وأنت تقول تلك الكلمة. لأنه، وخلافاً للقول المتداول المأخوذ عن فيلم قصة حب، الذي تعاتب به آلي ماكغرو ريان أونيل Ali MacGrow Ryan O'Neal: «الحب هو ألا تضطر أبداً للقول أنك آسف». خلافاً لذلك، فإن الحب ـ والحياة عموماً ـ يعني أن تضطر أحياناً للقول أنك آسف. وإذا كنت شخصاً من نمط البلدوزر، حتى ولو كنت بلدوزراً عرضياً، فلا شك بأن لديك قائمة بأسماء من يجب الاعتذار إليهم. ولكن كونك بلدوزراً يجعل من الصعب التفوه بكلمات من هذا النوع و بخاصة أمام الأشخاص الذين تعمل معهم.

لذا عليك أن تبدأ بداية متواضعة ومن ثم تطور نفسك بالتدريج. من المهم أولاً أن تدرك تماماً متى تنجرف إلى استخدام أساليب البلدوزر. ضع قائمة. وبعد ذلك، تذرع بأي سبب لتقول تلك الكلمات السحرية بصوت عال للعاملين في المتاجر ولسائقي سيارات الأجرة ولبقية السائقين وللزبائن ولركاب قطار الأنفاق ـ لأي شخص مهما كان. فالمهم هنا وبشكل حرفي هو أن تتعود قول «إنني آسف» هذا هو كل شيء. (وإذا ظننت ذلك أمراً سخيفاً جرب هذه الطريقة مع أي شيء يصعب عليك قوله أو فعله. فالتكرار يخلق شعوراً بالراحة، سواء أكان ذلك بالقول «إنني آسف» أو بالقفز إلى بركة ماء من ارتفاع عشرة أمتار.) وبعد ذلك انتقل إلى حلبة مكان عملك وتدرب على الاعتذار عن الذنوب والسلوكيات الخشنة الآنية. «إنني آسف يا جو فقد فقدت أعصابي في ذلك الاجتماع. إنني أعتقد فعلاً أن ما قمت به في ذلك المشروع كان شيئاً عظيماً، الموضوع وما فيه أنه لا يزال أمامنا الكثير لنقوم به ـ أنا أشعر بالإجهاد ليس إلا». استعد لنظرات الارتياب من زملائك في العمل وهم ينتظرون متى يتلقون الضربة. وتذكر أنهم معتادون على أن تتصرف معهم بخشونة لا أن تعتذر لهم.

ومع تزايد شعورك بالراحة، انتقل إلى مرحلة التعبير عن أسفك لسلوكياتك الخشنة الماضية. وهذا أمر أكثر صعوبة، لأنه اعتراف ضمني بأنك قد قمت بأشياء خاطئة في الماضي، بل وشديدة الخطأ بحيث كان من الواجب استرجاعها حالياً لإعادة النظر فيها والاعتذار عنها. قم بإعداد بيان بأسماء كل من تعمل معهم ـ أو عملت معهم ـ وبأسماء الأشخاص الموجودين على «قائمة الأعداء» (أي الأشخاص الذين يعتبرونك عدواً، بغض النظر عما تشعر به تجاههم)، اكتب ملاحظات تتعلق بكل ما قمت به وأدى إلى تدمير تلك العلاقات. ثم ضع خطة لكل شخص وذلك للبدء في إصلاح العلاقة. يمكنك أن تبدأ بأن تتصل به وتستخدم أسلوب «كيف قضيت عطلة نهاية الأسبوع؟..» أو «سمعت أن أحد أطفالك لم يكن على ما يرام صحياً في المدرسة ـ كيف هو (أو هي) الآن؟..» والمرحلة التالية هي أن تبذل بعض الجهد لتعبر عن تقديرك لعمل ذلك الشخص في اجتماع يحضره المدير. وأخيراً، تذكر حادثة قمت فيها بإيقاع الأذى في الماضي واعتذر عما كنت قد قلت أو فعلت.

يمكنك أن تقول مثلاً: «جو آن Joe Anne، لقد كنت أفكر وأنا في طريقي للعمل اليوم بالاجتماع الذي عقدناه الصيف الماضي مع فلان وفلان من الناس، وبما قلته يومها عن عملك. اعتقد أنني قد تجاوزت حدودي وأود الاعتذار عما قلته. لقد كان عملك رائعاً. كما أنه لم يكن من حقي أن أقول ما قلته. لقد أخطأت وإنني آسف». نحن نؤمن بقوة بمبدأ كتابة المحادثات الصعبة والتدرب على القيام بها، وعندما يتعلق الأمر بالاعتذارات يتضاعف إيماننا بهذا المبدأ. إن كتابة الكلمات وتحريرها ومن ثم إعادة تحريرها، والتدرب بعد ذلك على قولها (وتحريرها مرة أخرى)، قد يجعل تلك الكلمات تأتي تماماً كما ترغب كما يجعلك تشعر بقدر أكبر من الراحة.

وهنا يجب أن تهيئ نفسك لأمرين: تعبير مذهول على وجه الشخص الذي تحاول تصفية الأجواء معه وشعور عميق بالراحة من جانبك. إذا كنت تدرك

بأنك قد جرحت شخصاً في الماضي، فإن ذلك كان بمثابة حمل كنت تنوء تحت ثقله لمدة طويلة، واعتذارك لهذا الشخص سيسمح لك بأن ترفع هذا الحمل عن كاهلك. وكما قلنا سابقاً، يجب أن يكون كل أسلوب تستخدمه ملائماً للشخص الذي تريد حل المشكلة معه. فقد تحتاج مع أحدهم لأن تسلك السبيل المتدرج الصاعد والمتأني الذي وصفناه للتو، أما مع شخص آخر فقد يكون بإمكانك القيام مباشرة بالخطوة النهائية. وقد تحتاج مع آخر، لعقد عدة اجتماعات قبل أن تستطيع تبديد الغضب الذي كان يشعر به. والأمر الحاسم لدى القيام بالاعتذار والاعتراف بأخطائك أنك يجب ألا تقف موقفاً عدائياً في حال انتهز الشخص الآخر الفرصة للتعبير عن غضبه (أو غضبها): ففي حال قلت: «إنني آسف يا جانيس لأنني قد قسوت عليك». هيئ نفسك لجواب من نوع: «يجب أن تكون آسفاً فقد تصرفت كأحمق». لا تواجه الموقف بالتذمر بأنك قد عبرت عن أسفك. لا يمكنك أن تجعل تعبير «أقر بخطأي» مشوباً بتعبير «أنا أتهم» وإلا فلن يحقق الفائدة التي ترجوها منه.

لقد قمنا الآن بالتركيز على معالجة الخطايا الماضية. لنتحدث الآن عن الحاضر. فإذا كان شعار البلدوزر هو «تصرف أنت تجاه الآخرين قبل أن يتصرفوا هم تجاهك ـ وزد أنت عشرة بالمائة»، فإن شعار البلدوزر الذي يتماثل للشفاء هو «تصرف تجاه الآخرين كما تحب أن يتصرفوا هم تجاهك». هذا كل شيء. تلك هي القاعدة الذهبية. وحتى لو بدا ذلك سخيفاً لكن هذه هي الجملة الصحيحة التي يجب أن تكتبها على شاشة التوقف في جهاز الكومبيوتر لديك وتطبعها في تفكيرك. لأن رسالة من هذا النوع تجبرك على التفكير بما يشعر به الآخرون بشأن تصرفاتك، ومن ثم التساؤل في قرارة نفسك: كيف كنت لأشعر لو تصرف جاك Jack بنفس الطريقة معي؟... إذا كان جوابك: «أنا قوي وفي حال فعل جاك ذلك فلن أتأثر» فكر عندها بينك وبين نفسك «تصرف تجاه الآخرين كما يريدونك هم أن تتصرف تجاههم». لأن الخلل القاتل في شخصية

البلدوزر هو افتقاره للنظرة الصحيحة للأمور ولشعور التعاطف ولفهم مشاعر الآخرين. وبغض النظر عما تشعر به أنت، فأنت بحاجة لأن تفهم كيف يشعرون هم. وأنت لكونك شخصاً من نمط البلدوزر بحاجة للتمرين حتى تتصرف على هذا الأساس. أنت بحاجة لأن تتدرب على التفهم والاهتمام ـ على غرار التدريب على رفع الأثقال من أجل تنمية عضلة ضامرة أو مط عضلة متشنجة. إن مجرد تعلم قول أنك آسف وإدراك متى ينبغي عليك أن تكون آسفاً (بحيث يمكنك التنبؤ بأنك توشك على معاملة شخصٍ ما بخشونة والتوقف سلفاً) هذا التعلم والإدراك سيمضيان بك شوطاً بعيداً باتجاه حل المشكلة.

وهناك وسيلة أخرى يمكن استخدامها لخفض قوة عاداتك الخشنة وهي تعلم أن تكون أكثر وعياً باللحظة التي توشك فيها أن تفقد أعصابك. هل تبدأ في إطباق فكيك بشدة؟.. هل تحس بحرارة (حقيقية) تحت قبة ثيابك؟.. هل يبدأ صوتك بالتهدج؟.. وبمجرد أن تتعرف على إشارات الإنذار المبكرة هذه، حاول وضع بعض الحلول (أن تعد إلى الرقم عشرة قبل أن تتكلم، أن تسأل نفسك لماذا قد يقوم الشخص الذي يسبب لك الإزعاج بالتصرف أو الكلام بهذه الطريقة (أي أن ترى الأمور بمنظوره)، تظاهر بأن جهاز الإعلام الشخصي قد أرسل لك إشارة بحيث تستطيع مغادرة غرفة الاجتماع لدقيقة أو دقيقتين تستعيد خلالهما رباطة جأشك).

ومن المفيد أيضاً أن يكون معك دائماً حليفاً خارجياً يستطيع أن يعطيك استجابة مقابلة (من مثل: «لقد كنت رائعاً في ذلك الاجتماع، لقد اتبعت خطتك تماماً بحيث سمحت لثلاثة أشخاص على الأقل أن يتكلموا قبلك» أو «لقد فعلتها ثانية ـ كان جاك يحاول عرض وجهة نظره وقمت أنت بمقاطعته أربع مرات»). وفي حال شعرت بميل لأن تنفعل بشدة في الاجتماعات التي قد تضم «صديقك»، تستطيع أن تطلب منه أن يقوم بدور قاطع الدارة الكهربائية في حال بدأت بفقد السيطرة على نفسك، وذلك عن طريق إشارات أو كلمات ذات

دلالة معينة متفق عليها سلفاً، أو بأن يكون لديه صلاحية التدخل والقول: «انتظر لحظة، بول، أعتقد أن جاك لديه وجهة نظر، وأنت لا تتيح له فرصة إبدائها».

قد تكون تلك أمور في غاية البساطة ولكنها هي الحل. أجل هي بسيطة، ولكن كما نعرف جميعاً، فإن البسيط والسهل ليسا الشيء ذاته. إن القفز عن المنحدرات الصخرية الشاهقة في أكابولكو هو أمر بسيط، لكنه ليس بالسهل. ومع ذلك، فإنك لو أديت هذه الأشياء القليلة فحسب، ستكون أكثر نجاحاً في حياتك العملية بدرجات كبيرة. وستبقى مع هذا ـ وعندما يكون ذلك مناسباً ـ قادراً على فرض برنامجك بقوة. أما الآن فعليك أنت اتخاذ القرار بشأن كيفية تسيير الأمور ومتى، كما عليك الاختيار بين هدم الجدار أم الدوران حوله. إنك ستكون أكثر فعالية بكثير على المدى الطويل.

التحكم بالسلوكيات الخشنة لدى الآخرين

لنفترض أنك قرأت للتو ما كتب عن هذا النمط وتبادر إلى ذهنك ما يلي: «هذا ليس أنا، لكنه يقيناً يشبه سلوك جاك الذي يعمل لدي، إنه يعيث خراباً منذ أن نقل إلى قسمي». والمؤسف أن هناك كثير من الأشخاص من نوع جيم يزخر بهم عالم الأعمال. ويبدو أن ميدان الأعمال بطبيعته، خلافاً لميداني العلوم والطب، يجتذب نماذج من هذا النوع. وعليك بصفتك مدير عمل أو موجه له، أن تعرف كيف تتعامل معها.

لنفترض أن لديك ضمن مجموعة العاملين شخصاً لا تريد إطلاق عقاله ليجر الخراب على مجموعتك أو منافسيك، ماذا تفعل؟.. أولاً، أعد قائمة موجزة بأكثر الأخطاء التي ارتكبها جسامة. ثم ادعه إلى اجتماع، ويفضل أن يكون خارج موقع العمل، في نهاية ساعات الدوام، وخطط لأن يدوم هذا الاجتماع بضع ساعات. ولدى جلوسك معه يجب أن تبدأ أولاً بالتعبير عن تقديرك لعمله الدؤوب ولطاقته وتصميمه وإخلاصه وإلى ما هنالك. «ولكن...».

بعد ذلك، أدخل في صلب الموضوع مباشرة. الواقع أن هناك قدراً كبيراً من الطاقة التي يتمتع بها جاك (أو جين Jane) يضيع سدى كما يتولد العديد من الخصوم ويخلق الكثير من سوء النوايا. وهنا عدد بنود قائمة الإنجازات. لا تترك له وقتاً للجدال. أخبره بأنه، بالنتيجة، يكلف غالياً وأنه قد بدأ يدخل مرحلة الخطر، وأنك تقضي وقتاً طويلاً في إزالة ما ترتب على سلوكه وفي تهدئة المشاكل التي يثيرها. إن هذا لا يجدي. إن معظم الأشخاص من نمط البلدوزر بحاجة لأن يسمعوا بشكل لا لبس فيه بأن عليهم أن يتغيروا وإلا ـ وبدون ذلك سيتجاهلون رسالتك. إذ أنهم يميلون للاعتقاد بأن «أنه/ أنها بحاجة لأن يكون قادراً على إخبار الناس بأنه قد تمكن مني، ولكنه / لكنها يقف فعلاً في صفي». أخبره بأن الأمر متروك له ليقرر: التغيير أو الطرد. ولكن عليه أن يفهم أن سلوكه هذا سيسبب له المشاكل حيثما حل، وأنك تريده أن يبقى وأن يسوي الأمر هنا (هو بحاجة لأن يفهم بأنه ما زال يحظى بالتقدير رغم وقوفه هذا الموقف المزري).

قدم له النصيحة الواردة في الفقرة السابقة بعنوان «كيف تتخلص من هذا النمط». أعرض عليه الاعتماد عليك لمساعدته بشكل كامل في إدراك متى وأين يقوم بتجاوز الآخرين. دربه على اعتذارات جاهزة للتكفير عن التجاوزات السابقة. وبمجرد أن تلمح بوادر التغيير ـ كأن يعطي شخصاً آخر في الاجتماع مجالاً على سبيل المثال ـ فاحرص على لفت نظره إلى ذلك وعلى تقويته. (تذكر أن البرامج الكبيرة يجري إعدادها على خطوات صغيرة وبالتدريج).

إذا بدا ذلك عملاً كبيراً، فلأنه كذلك. ولكن إذا ما تمكنت من مساعدة شخص من نمط البلدوزر على أن يصحح نفسه، فإنك قد تكون أغنيت مجموعتك بشخص ذو طاقة كبيرة وقوة عظيمة. وأنت بإنقاذه إنما تحتفظ بمصدر كبير للقوة في الشركة. لذا، وقبل أن تستغني عن شخص كهذا فكر لا بكلفة مساعدته فقط بل بالفائدة المترتبة عن النتيجة المكللة بالنجاح.

الفصل السادس

متمرد يبحث عن قضية

كان أندرو Andrew يبدو مصمماً على تحدي السلطة ـ وكل ما يتعلق بالسلطة بما في ذلك التقاليد والعادات الاجتماعية والذوق السليم. أما في المكتب ـ ومع الزبائن ـ فكان لا يتوقف عن التحدي والاستفزاز، وكان على استعداد دائم «للمواجهة». كان يشعر بأنه من المهم خرق القواعد تحت اسم الاستقامة وفضح المنافقين وتنوير الجاهلين ويصر دائماً أن على أحدهم التصدي لقول الحقيقة. في الواقع لم يحقق أندرو أياً من أهدافه تلك بل إن ما حققه، ويا للأسف، كان حرف مهنته عن مسارها الطبيعي.

كان أندرو في ذروة حياته المهنية، يشغل منصب مدير رئيسي للمشاريع في شركة استشارات إدارية كبيرة في بوسطن. وكان عمله هو إدارة مجموعات تتألف من أربعة إلى عشرة موظفين يقومون بتوجيه الشركات للقيام بالمهمة الصعبة والحساسة والهامة وهي تحديد عناصر الاستراتيجيات الأفضل للنجاح في الشركة ضمن عالم خطر لا يمكن التكهن بتقلباته.

ولكي نفهم سلوك أندرو المدمر للذات، علينا أن نفهم ذهنية الجو الذي كان يعمل فيه. لم تكن شركة أندرو من نوع الشركات ذات التفكير الصارم المحدود. فليس بمقدورك بالطبع تحقيق نوع النجاح الذي وصلت إليه تلك

الشركة في العالم عن طريق اتباع شعار أن الحل لمشكلة الأمس سيكون هو ذاته حلاً لمشكلة الغد. وكان مدراء أندرو وزملاؤه ومرؤوسوه في غالبيتهم، يتصفون بشدة الذكاء والانفتاح وذلك فيما يتعلق باتباع أساليب جديدة لمواجهة التحديات الجديدة، أي أنهم كانوا شديدي المرونة.

ولكن بالإضافة لكل ما سبق، كان يسود الشركة إحساس قوي باللياقة والذوق السليم. فجميع العاملين في الشركة ممن يتضمن عملهم مقابلة الزبائن خلال ساعات الدوام ـ حتى ولو كان ذلك لقاء عابراً مع زبون لشخص آخر ـ كانوا يرتدون بذلة، وبالنسبة للموظفات من السيدات كنّ يرتدين بذلة أو أية ثياب أخرى لائقة ومحتشمة. كانت غرفة الطعام في الشركة تزخر على الدوام بالفواكه وأنواع الخبز والجبن يحملها الموظفون معهم إلى مكاتبهم عندما لا يتسنى لهم الوقت للخروج لتناول وجبة الغداء، وكان من المتعارف عليه ضمنياً أنه ليس من المسموح لأحد حمل شيء من تلك الأطعمة إلى المنزل. كما كان من النادر أن يرتفع صوت أحد في الشركة بشكل عام ـ ولم يكن هناك من يتفوه أمام الآخرين بما من شأنه إحراج زميل له.

قام أندرو بخرق كل تلك القواعد. كان ضخم الجثة بحيث يسترعي الملاحظة، إلا أنه كان يجعل من نفسه ملفتاً للنظر بأسلوبه في اللباس. صحيح أنه كان يرتدي ربطات عنق، لكن رسومها كانت أشبه بالرسوم الموجودة على بطاقات الدخول إلى حفلات أوبرا نيكول ميلر Nicole Miller، ولم تكن من النوع المقلم ذي الأشكال التقليدية، وهو النوع الذي كانت تقتضيه آداب العرف. وكان يترك شعره أحياناً يطول أكثر من اللازم قبل أن يقصه. كما كان يطلق شاربين قصيرين حتى بعد أن عفى الدهر على ذلك الطراز. وكان يقوم علناً بحشو حقيبته بالفواكه والجبن قبل أن يذهب لمنزله. كان القتال من أحب الأمور إلى نفسه. وكانت طريقته المفضلة في لفت الأنظار إلى نفسه خلال الاجتماعات هي أن ينفجر بالقول «إن الجواب واضح. فكيف أكون الوحيد في

الغرفة الذي أراه، ولست حتى شريكاً؟ . . .» نحن نشير أحياناً إلى الأشخاص الذين يتصرفون حسب نمط سلوك أندرو، بالمتمردين.

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

يشغل الإنسان المتمرد مكانة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها في المجتمع الأميركي وفي ميدان الأعمال الأميركي. فلا جدال في أنه لولا الثوار من أمثال جورج واشنطن وتوماس جيفرسون George Washington & Thomas Jefferson وبقية الآباء المؤسسين لما كانت الولايات المتحدة الأميركية. وعبر التاريخ، كانت القفزات التي حققتها بلادنا في مجال التطور نتيجة لأعمال قام بها متمردون شجعان، سواء كانوا فنانين أم قادة عسكريين أم رجال سياسة أم رياضيين أم نشطين في مجال الحقوق المدنية أم أصحاب الأعمال الحرة أم مخترعين.

ولكن ماكان يربط مابين متمردين من هذا النوع هو نضالهم على امتداد فترة زمنية طويلة في سبيل قضية كانت أكبر من أشخاصهم. فالتمرد لم يكن هو الموقف الرئيسي الذي كانوا يواجهون به العالم، بل إن العقلانية والاعتدال كانا غالبا سمة لأفكارهم وأعمالهم. كانت الحرب الثورية أسلوباً متبعاً للعمل تم الأخذ به لأنه كان السبيل الوحيد المتاح، وهذا هو ما يميزهم عن المتمردين من أمثال أندرو الذين يتبنون أسلوب التفكير المعارض على أنه الموقف الرئيسي الذي يتخذونه في معظم الأجواء الاجتماعية.

إن موقف المتمرد غالباً ما يفشل وظيفياً في الأجواء الإدارية. فالمتمردون لا يُعتبرون عادة أعضاء جيدين ضمن فريق لأنهم يرفضون الاعتراف بقيمة التعاون، وبأن إمكانيات أشخاص عدة يعملون سوية كفريق، تكون عادة أكبر من محصلة جمع أدوارهم كأفراد. يقوم المتمردون بتحديد مواقع لهم ويلتزمون بها بشدة لأنهم يعتبرون أن تقديم التنازلات هو هزيمة مشينة. كما أنهم يحلمون

بأن يكون لديهم عملهم الخاص كي لا يضطروا إلى مواجهة التنازلات التي لا بد منها لدى العمل ضمن فريق. إنهم غاضبون على الدوام، مما يبعد عنهم من يمكن أن يكون حليفاً لهم.

وبالنسبة لشخص يفكر ويتصرف على هذا النحو، تعتبر الاستقامة ـ ويقصد المتمردون بذلك دائماً الاستقامة الفظة ـ أمراً أساسياً. ان قول ما يخطر بالبال، كما يعرف معظمنا، هو فضيلة ذات حدود. لأنها، وفي حالتها القصوى، هي ما يفعله الأطفال في الثالثة من العمر عندما يكونون في المصعد ويسألون: «أمي، لماذا هذه السيدة بدينة بهذا الشكل؟ . . .» ونحن حتى عندما يُطلب منا أن نكون صريحين، فإننا نعرف أن من الحكمة التزام الحذر نوعاً ما. لنفرض أن المدير التنفيذي الرئيسي قال: «أعطني رأيك، كيف تراني أقوم بعملي أخبرني بشكل خاص، ماهي الأخطاء التي أرتكبها». إن المرؤوس الحكيم الذي يتمتع بإمكانات مناسبة للبقاء قد يعطي المدير هنا رأياً ملطّفاً بشأن التعليمات التي تأتي من المكتب القابع في الزاوية والتي تثير الارتباك أحياناً. وحتى الشخص الذي يريد توجيه النقد فإنه يقوم بصياغة ملاحظته بعناية ضمن تقدير شامل لأداء المدير. أما المتمرد فقد يبعث للمدير برسالة قاسية من ثماني صفحات يخبره فيها بما يفكر به بدقة.

ورغم أن المتمردين قد يعرّفون أنفسهم بأنهم وكلاء يعملون لصالح التغيير، إلا أنهم لا يغيرون إلا القليل ضمن المؤسسات التي يعملون بها. لأن المتمرد لا يهمه نشر الحقيقة بل لفت الانتباه. وإذا مرت أعماله دون أن يلحظها أحد، فإنه يقوم (أو تقوم) بالتصعيد إلى أن تتم ملاحظة تلك الأعمال حتى يحوز (أو تحوز) على الانتباه الذي كان يتوق إليه. وليس ما يسعى إليه المتمردون هو أن يكونوا مختلفين بهدوء وبشكل خفي. إنهم يبتغون ردود أفعال على تصرفاتهم. كما أن المتمرد لايهمه قهر المعارضة والحصول على السلطة. بل إنك في حال موافقتك للمتمرد على موقف ما اتخذه («يجب علينا

أن نقوم بـ. . .») وعرضت عليه وسائل لمساعدته (أو مساعدتها) على القيام بالتغييرات اللازمة فسيقوم هو بالابتعاد عنك للبحث عن طرق يتخلص بها من تلك المسؤوليات. فالمتمرد الحقيقي لا يحارب هنا لصالح قضايا نبيلة أو من أجل السلطة التي تمكنه من تنفيذ أهداف تلك القضايا.

مما لا شك فيه أن القليلين منا نسبياً يعيشون بشكل كامل حسب هذا النمط. وكما هو الحال في بقية الأنماط السلوكية فإننا نرى في نمط المتمرد، الكثير من الظلال المتدرجة. ونلاحظ هذه الظلال في الكيفية التي يتم بها التمرد (الشدة) والوقت الذي يستغرقه (التواتر). بعض المتمردين يمثلون حالة قصوى، بل ومتفجرة، والبعض الآخر يكونون أكثر مهارة في أساليبهم، ويتبعون سلوكيات فيها قدر أكبر من (العدوانية- السلبية) (كأن يتأخروا عن الاجتماعات ويتأخروا في إنهاء العمل قبل الوقت المحدد وينسوا تسليم الرسائل للأشخاص). ويبدو في الواقع، أن العدوانية السلبية هي سلاح التمرد الذي يختاره الأشخاص التي يودون التعبير عن تمردهم ولكنهم يخشون عواقب القيام بذلك بشكل صريح. فإحدى المديرات ممن عملنا معهن كانت «تضيع» طلبات حصول على معلومات (بل إنها أقسمت أن تلك الرسائل الإلكترونية لم تصل إليها) وذلك بصورة متكررة تثير القلق. لم تكن لتواجه أحداً صراحة وتقول «لا»، ولم تكن لتأخذ موقفاً يضعها على خط المواجهة.

وبالمناسبة، فإن ذلك، لا يعتبر ظاهرة المماطلة ذاتها. فالناس يماطلون عندما يؤجلون القيام بالعمل خوفاً من أن لا تكون النتيجة جيدة بما فيه الكفاية. وهذا يدل على شعور متدن بتقدير الذات لا على التمرد (أنظر «النظر في المرآة» في الجزء الثاني). أما التأخر بدافع العدوانية ـ السلبية فالمقصود به في اللاوعي هو إزعاج الآخرين. فإذا كنت مثلاً تعتمد عليّ في إنجاز جزء من العمل كي تتمكن من البدء في جزء آخر، فإن بإمكاني وبشكل سلبي ـ لكن عدواني ـ أن أسبب لك الأذى بأن أجعلك تنتظر حتى يكاد يحين الموعد النهائي المحدد لك

لأسلمك العمل. ورغم أن العدوانية ـ السلبية والمماطلة وطلب الكمال قد يكون لها نفس النتيجة السلوكية إلا أن الصفتين الثانية والثالثة تنبعان من مصدر يختلف تماماً عن مصدر العدوانية ـ السلبية للمتمرد.

هناك بعض الناس ممن يترك التمرد طابعه على سلوكهم على الدوام بينما هناك آخرون ممن يتصرفون على هذا النحو بشكل عرضي. ولكن إذا ما وجدت نفسك تنساق إلى هذا الأسلوب في التصرف ـ حتى ولو كان ذلك بشكل معتدل، فاسأل نفسك عن السبب، ما الذي يثير فيك رد الفعل هذا؟ . . . هل هو الموقف الذي تجد نفسك فيه أم الشخص الذي تتحدث معه هما من يثيران فيك ذكرى من الماضي؟ . . . ما الذي تعود به عليك عملية التمرد هذه؟ . . .

إن نمط سلوك المتمرد هذا هو نمط قابل لأن يستثار في أي منا وغالباً دون وعي منه. لو فكرت للحظة فقد يكون هناك ثمة احتمال بأن تسترجع ذكرى اجتماع بدأ فيه أحدهم بالتصرف بشكل مس «نقطة حساسة» لديك مما أدى إلى رد فعل سلبي مباشر، سواء أكان ما قاله الشخص الآخر معقولاً أم لا. والمشكلة هي أنك إذا ما استسلمت لهذا النوع من السلوك غالبية الوقت، أو في اللحظة غير المناسبة، فقد تفسد إلى حد كبير ذلك الانطباع الذي يحمله عنك مدراؤك وزملاؤك.

أحد زبائننا كان يعمل لدى مصرف كبير، وكان رجلاً «ملتزماً» قولاً وفعلاً، وكان هناك شخص أو شخصان ممن يعمل معهم يعتقد هو بأنهما معتدان بنفسيهما لدرجة أنهما كانا يزدريانه ويسفهان آراءه في كل المواضيع. وسواء أكان ما يعتقده صحيحاً أم لا، فقد كانا يثيرانه لدرجة أنه كان يستجيب بطريقة عنيفة، قد تصل إلى حد الحركات الصبيانية. وفجأة شعر بأنهما كانا يمثلان المصرف وبأنه كان حامل لواء التمرد. وبمجرد أن ابتعد هذان الشخصان عنه، استعاد هدوءه واستعاد سلوكه الطبيعي (وهو يشعر بالارتباك لكونه تصرف بأسلوب يثير الحرج نوعاً ما).

وهناك زبون آخر كان يرفض بإصرار التقيد بالتعليمات غير المكتوبة المتعلقة بالزي داخل الشركة. كان يرتدي سترات رياضية بدل البذلة، أو أنه كان يرتدي بدل الاثنين كنزة صوفية مع ربطة عنق. وعندما كان أحد زملائه يعلق قائلاً: «إن ثيابك شديدة البساطة اليوم» كان يتصرف كما لو أنه قد سمع إطراء. لكنه كان في جميع الأوجه الأخرى، ذلك المواطن الكامل الملتزم. كان شخصاً متمرداً على الدوام ـ ولكن باعتدال، لم يصل الأمر إلى حد تعريض عمله للخطر، ولكن تمرده بلغ درجة تكفي لأن يلاحظ الجميع ذلك. وقد أثر ذلك على الأغلب على تقدمه في مهنته.

هناك الكثير من الطاقة النفسية المرتبطة بنمط المتمرد، وبخلاف بعض الفخاخ السلوكية الأخرى، فإن هذه الطاقة موجودة في كل منا. ولهذا يمكن لها أن تبرز بسرعة بفعل ظروف لا يتاح لنا فهمها بالكامل. ومن المهم هنا أن تحاول التعرف على الظروف التي وجدت نفسك فيها تلعب دور المتمرد. حاول أن تفهم متى تجري استثارة الغرائز المتمردة لديك.

هل يتبدى نمط السلوك هذا في حياتك الخاصة كما في العمل؟... هل يدفعك سلوك أصدقاء أو أقارب معينين لأن تفكر أو تتصرف بشكل متمرد؟... هل هناك مواقف أو مواضيع معينة تفجر فيك هذا السلوك؟... وتذكر أن العادات الاثنتي عشرة التي تجعل الأشخاص يتعثرون في حياتهم المهنية «لا تبدأ عملها» فقط عندما تجتاز الباب داخلاً إلى مكتبك ومن ثم يتعطل عملها لدى مغادرتك المكتب. فكر بالدور الذي يلعبه هذا النمط أيضاً في بقية نواحي حياتك.

مصدر شخصية المتمرد

لماذا ينشأ أحدنا ليصبح متمرداً؟... يعود هذا النمط السلوكي بجذوره إلى الفشل في التعاطي مع عنصر حاسم من عناصر التطور في مرحلة الطفولة،

أي عملية التشخّص والانفصال عن الوالدين. فنحن كأطفال نكون مندمجين بشكل فعلي (في تجاربنا الخاصة) مع والدينا (وبخاصة أمهاتنا)، وهناك عنصر كبير من حياتنا الأساسية والنفسية، إلى حين وصولنا لسن الرشد، يتعلق بعملية فصل أنفسنا عن الوالدين وتكوين هويتنا الفردية الخاصة. وبإمكان معظمنا أن يقوم بذلك بنجاح ـ رغم أن الأمر لا يخلو من بعض التصرفات المتمردة الحقيقية خلال مرحلة الطفولة وفيما بعد خلال مرحلة المراهقة. ونخرج من هذه العملية ونحن نشعر بالرضى لأننا قد أصبحنا أفراداً بالفعل، ولأننا نتميز كلياً عن والدينا. (ولا نكتشف إلا فيما بعد وخلال مسار حياتنا كم نحمل في داخلنا من صفات الوالدين، الجيدة والسيئة). ولكن بعضنا قد لا يحقق شعور الانفصال هذا بنجاح، وإحدى نتائج هذا الفشل هو نمط السلوك المتمرد.

إن المتمردين ممن بلغوا سن الرشد يبدون ويتصرفون كما لو أنهم لازالوا عالقين في مرحلة المراهقة. إن إحدى أكثر المهمات أهمية لديك كمراهق هي الاستمرار في الانفصال عن الوالدين وذلك من أجل شعورك بالثقة بأنك شخص مختلف عنهما، وبأنك مسؤول عن تصريف أمور حياتك. وهناك الكثير من السلوكيات الخاصة بالمراهقين منشؤها الحقيقي هو هذا الصراع- كتحدي السلطة وخرق القواعد ووضع الحلقات على الحاجبين وسماع الموسيقى الصاخبة وتعاطي المخدرات. والمتمرد لا يشعر مطلقاً بأنه (أو أنها) قد فصل كيانه الداخلي عن والديه وبأنه أصبح فرداً مستقلاً. إن المتمرد يبقى دائماً في حالة صراع مع والديه (أو والديها) أو مع السلطة وذلك من أجل الشعور بالانعتاق من تلك السلطة.

وعندما يبلغ المتمرد سن الرشد يعيد صياغة هذا الصراع ليحوله باتجاه شخص آخر أو مكان آخر. وفي نهاية المطاف يقوم المتمردون بمزاولة هذا الصراع في المؤسسات التي يعملون بها وبشكل أكثر تحديداً ضد الأشخاص الموجودين في الإدارة المسؤولة عنهم. والوضع هنا لا يخلو من مفارقة، فعن

طريق هذا التمرد، يرى المتمردون أنفسهم مواهب خلاقة فريدة من نوعها. ولكنهم في حقيقة الأمر أشخاص ملتزمون يتمسكون بسلوكية مراهقة فات أوانها. هم يعتقدون بأنهم أحرار ومستقلون. أما في الواقع فهم لا يزالون أسرى عملية تخطاها الآخرون وتحرروا منها منذ سنين.

إن الأفراد الناجحين ـ تمييزاً لهم عن المتمردين الذين لا يزالون عالقين في شرك عملية فصل أنفسهم عن الوالدين ـ يتمتعون بالثقة بالنفس لدرجة تكفي للالتحاق بمجموعة دون أن يخسروا الشعور بالذات، ودون خوف التلاشي داخل هذه المجموعة. أما المتمردون فعليهم الاستمرار في القتال ليبرزوا حضورهم وليثبتوا لأنفسهم بأنهم مختلفون عن الآخرين من حولهم بحيث لا يمكن احتواؤهم أو إخفاؤهم.

وعادة ما تصل الأمور إلى مستوى معين يفهم فيه المتمردون نقطة الخلل لديهم، كما يدركون بأنهم يقاتلون أكثر مما ينبغي وأنهم يميلون «للمبالغة في تصرفاتهم» أكثر من اللازم، ويشعرون بالسخط الشديد تجاه أنفسهم. وهنا تستلم زمام الأمور عملية «تكوين رد الفعل» (وهي دفاع نفسي يجري بواسطته إنكار الدوافع غير المقبولة عن طريق تبني الحد الأقصى المعاكس) وذلك بغية حمايتهم مما يشعرون به داخل أنفسهم. عند مستوى ما يعرف المتمردون بأنهم لا يناسبون مراكزهم، كما يدركون أن الانفعالات التي تتجاذبهم تجعلهم مختلفين عمن حولهم، مما يشعرهم بالخجل، وبدلاً من السعي للحصول على العون الذي يريهم السبيل الصحيح، نراهم يقومون بالتصرف الوحيد الذي يقدرون عليه: الاستجابة (هذا هو تكوين رد الفعل) بمحاولة تصوير استمرار صراعهم من أجل إحساس مقبول بالذات، على أنه مزية. ولكن المتمردين في قرارة أنفسهم، لا يحبون ذواتهم، لذا نراهم يفرطون في الإلحاح على عدالة قضيتهم.

كان أندرو، مثلاً، قد نشأ في مدينة متوسطة في غرب بنسيلفانيا، كان

أصغر من أخويه وابناً لعامل مهاجر وزوجته المطيعة. كان الوالد ـ الذي كان أندرو يتحدث عنه بفخر ـ لا يتحمل عصياناً من أحد ـ لا من زوجته ولا من أولاده بالطبع. وقد قرر ـ بل أصدر أمره في الواقع ـ بأن يصبح الأخ الأكبر لأندرو محامياً. وهكذا تم تكريس كل المصادر المالية للأسرة و معظم المكنونات العاطفية لتحقيق هذا الهدف. كان على الأخ الأكبر أن يرقى بالعائلة على سلم النجاح. ولم يتبق لأندرو سوى القليل من الدعم.

ولكن ما يمكن تسجيله لصالح أندرو هو أنه قام بالبحث عن منحة دراسية جامعية ووجد لنفسه مكاناً في كلية جيدة في أوهايو. (وهنا يمكن أن نرى العنصر الإيجابي في تمرده: لقد تمرد أندرو ضد القرار الخفي الذي أصدره أبوه وهو أن عليه ألا يتعب نفسه في محاولة أن يصبح شيئاً ما). وحصل فيما بعد على درجة الماجستير من جامعة في إحدى ولايات الجنوب الغربي. من حيث الجوهر، دخل أندرو إلى عالم الراشدين. لكنه في قرارة نفسه لم يكن راشداً، بل ظل مراهقاً متمرداً. كان يتمتع بذكاء فطري، دؤوباً على عمله، وخلال سنوات قليلة جرى توظيفه في شركة استشارية مرموقة. ولربما ساعده في الحصول على الوظيفة كونه لم يكن خريج إحدى جامعات آيفي ليغ. فقد كانت الشركة تهتم بفكرة التنويع، وهي وجهة نظر غير تقليدية، وكان أندرو يبدو وكأنه يلبي تلك الرغبة. ولكن الشيء الذي ما كانت الشركة تتوقعه منه، هو حاجته للتمرد.

وجود شخص متمرد في المؤسسة

يتمتع المتمردون بحياة مهنية أطول مما يتوقعه الإنسان من أشخاص متقلبين يصعب التعامل معهم. ففي المقام الأول، تبدو الثقافة الأميركية أكثر تسامحاً من معظم المجتمعات حيال المتمردين وذلك لأسباب تتعلق بتاريخنا ـ فالأمة الأميركية هي أمة نشأت نتيجة الثورة، إضافة لولعنا بالفردية الفظة. كما

ويسحرنا حتى الخارجون عن القانون لدينا ـ بيلي Billy الطفل وجيسي جيمس وبوني وكلايد Jesse James & Bonnie & Clyde.

قد يحرز المتمردون أفضل نجاح لهم في المرحلة الأولى من حياتهم العملية، حيث يمكن التغاضي عن التمرد باعتباره نابعاً من فورة الشباب، وفي المجالات التي يكون فيها التمرد أمراً طبيعياً بل ويتمتع، إلى حد ما، بتقدير خاص (تحديدًا في مجالات الترفيه أو أجواء التقنيات العالية ذات التوجهات الحاسمة). وهناك عنوان شائع في وادي السيليكون وهو «قواعد للثائرين»، مما يعطينا فكرة عن مدى تقبل سلوك كهذا ضمن ذلك المجال. إن بإمكان المتمرد أن يشعر بالاستقرار في هذه الأجواء ـ شريطة أن يكون لديه (أو لديها) ما يقدمه بحيث يجعل كلفة التمرد مقبولة. ولكن الأشخاص الذين يتصرفون بحسب هذا النمط عادة ما يكونون موظفين ممن (تكلف رعايتهم الكثير). وفي حال كونهم لامعي الذكاء بطريقة ما، وكانوا يعملون في شركات يعتبر فيها هذا السلوك المشاكس مقبولاً (هناك مؤسسات لا يمكن تقبل التمرد فيها مهما كان الشخص ذكياً) فإن ميزان الكلفة ـ الربح قد يميل لصالح المتمرد. ولكن «الذكاء» يجب أن يكون واضحاً أمام الشركة لا أمام المتمرد نفسه (أو نفسها) فحسب. كما أن على الشخص أن (يتألق) فعلاً لا أن يكون فوق المتوسط أو جيداً فقط. ويقول كاواساكي Kawasaki أنه يبحث دائماً عن مبرمجين «أجسامهم مليئة بالوخزات، يجعلون أجهزة الكشف في المطارات تطلق شاراتها ـ ولكن يجب أن يكونوا رائعين!» يعتبر هؤلاء الأشخاص بمعنى ما متمردين، ولكن حقيقة أنهم يشعرون بالسعادة لدى عملهم مع مجموعة من مصممي شبكة الويب Web المماثلين لهم (عوضاً عن قضاء وقتهم في مهاجمة مواقع الويب Web الرئيسية) هذه الحقيقة تجعل منهم متمردين يتمتعون بالانضباط الذاتي. وضمن هذا السياق يعتبرون القاعدة لا الاستثناء المتمرد. فالتمرد ضد تقاليد اجتماعية معينة لا يستتبع بالضرورة القصور والمتاعب المهنية التي تميز هذا النمط السلوكي.

ويلجأ المتمردون إلى تبرير سلوكهم بأن يضعوا أنفسهم في مصاف الأشخاص الذين حاربوا الفكر التقليدي، في ميدان الأعمال، وكسبوا المعركة، وهذا يعني أشخاصاً مثل سام والتون من والمارت وفريد سميث من فيديرال إكسبريس، وريتشارد برانسون من فيرجين أيروي وستيف جوبز من آبل Sam Walton of Walmort, Fred Smith of Federal Express, Richard Branson of Virgin Air Ways, and Steve Jobs of Apple. ينظر المتمرد إلى هؤلاء ويقول: «قد يكون هذا الشخص أنا». ولكن الانعتاق من إطار التقاليد ليس بالضبط هو ذاته ما يعنيه تحدي السلطة لمجرد التحدي. كما أن عملية الانعتاق من التقاليد تعتبر بحد ذاتها مغامرة محفوفة بالمخاطر. لا شك في أن الأسماء الأربعة التي ذكرناها سابقاً تثير الإعجاب لكنها لا تعدو أن تكون حالات استثنائية متفرقة من النجاح. (إن المجلات من نوع فورتشن وإنكوربوريشين وفاست كومباني Fortune, Inc, and Fast Company لا تنشر قصص الأعداد التي لا تحصى من المتمردين الذين لم يحرزوا نجاحاً فائقاً). ولربما كانت الأغنية التي يتخذها المتمرد شعارا لَه هي أغنية فرانك سيناترا Frank Sinatra: «لقد عشت بطريقتي»، لكن المتمردين ينسون أنه في مقابل كل سيناترا واحد عاش بطريقته الخاصة، هناك آلاف ممن كان بودهم ذلك دون أن يفلحوا.

ويساعد وجود مناخ اقتصادي مرضٍ على إطالة عمر الحياة المهنية للمتمرد إلى حد كبير. كان أحد زبائننا يعمل مديراً بدرجة متوسطة في شركة تأمين. وكان لا يكف عن إرسال شكاوى إلى المدير التنفيذي يتذمر فيها من عدم كفاءة الإدارة (لكنه كان حكيماً بحيث كان يستثني ذلك المدير من اللوم). لم تكن ملاحظاته بالطبع لتؤدي إلى تغيير عمل الشركة، فقد كانت في معظمها شكاوى من نوع انتقاد نظام البريد الإلكتروني الذي تستخدمه الشركة والحاجة إلى تحديث نظام تقديم التقارير ـ قد تكون الأفكار صائبة لكنها لم تكن لتدفع المدير الرئيسي للتصرف حيالها. وحيث أن أمور الشركة كانت على ما يرام، فإن تلك الشكاوى كانت مبعث تسلية بالنسبة للمدير.

ثم بدأت المتاعب تحيق بالشركة وتحول كامل انتباه المدير نحو قضية جدية وهي محاولة إنقاذ الشركة ومن ثم، بالطبع، إنقاذ عمله. لكن المتمرد، الذي لم يكن ليشغل باله سوى حاجته لافتعال معركة مع السلطة، لم يستطع أن يشعر بالتغيرات التي طرأت. وواصل إرسال نفس الملاحظات المتعلقة ببطء المصاعد وأشياء من هذا القبيل. وبالنسبة لمدير كهذا، لم يعد المتمرد إنساناً غريب الأطوار يبعث على التسلية، بل مجرد شخص مزعج. إنه لم يصرف من العمل ولكن تم تجاوزه لدى منح العلاوات ومن ثم غادر الشركة في نهاية الأمر.

لقد حافظ أندرو على عمله في الشركة الاستشارية لبعض الوقت، ويعود السبب في ذلك جزئياً إلى أن الشريك الذي وظفه والذي كان يعمل معه في غالب الأحيان، كان شخصياً غير محافظ إلى حد ما، ولكن ليس لدرجة أندرو. والأمر الذي لم يلحظه أندرو، أو ربما تعمد تجاهله، هو أن الشخص الذي كان يرعاه، كان يتعرض للضغط كي يترك الشركة. كان ذلك الشخص ذا كفاءة من الناحية التقنية، لكنه لم يكن ليؤمّن أعمالاً جديدة للشركة، وعندما ساءت الأحوال، شعر شركاؤه بأنه يستحق نسبة أدنى من الأرباح. وهكذا، ترك راعي أندرو العمل.

كان بإمكان أندرو البقاء في الشركة والتمتع بنجاحه في مهنته. كان ذكياً وماهراً ضمن اختصاصه، الذي كان يتضمّن فهم تعقيدات خطط التقاعد والشؤون الصحية والخيارات العديدة المتاحة للزبائن. ولكن عندما يتطلب العمل مواجهة الزبائن، أو قيادة فريق من الموظفين الشباب في الشركة، كان أندرو يشكل كارثة. إنه لم يقم بإهانة أي زبون بشكل مباشر، لكنه لم يكن يتردد في إحراج زملائه من الشباب. فكثيراً ما قال لبعضهم: «يجب أن أكون صادقاً معكم، إن مكانكم ليس هنا!». ولم تكن صلاحياته تتضمن على الإطلاق اتخاذ قرارات من هذا النوع باسم الشركة، لقد تجاوز هذه الصلاحيات

بشكل كبير. كان، في الواقع، يقوم بتدمير بذرة المستقبل في الشركة، ألا وهي الشركاء المأمولون. بالإضافة إلى أن مهارته ضمن اختصاصه لم تكن بحيث تجعل استبداله أمرا مستبعداً.

لقد تجاهل أندرو قاعدة رئيسية وهي أنك إذا كنت مصراً على التصرف كنجم لموسيقى الروك، فتأكد أولاً من أنك نجم لموسيقى الروك. وقد استمر هو بكل عناد في ممارسة سلوك كان يدفع به إلى المواقع الجانبية في الشركة. ولم يستطع أن يدرك أنه برحيل الشخص الذي كان يحميه، كان يقترب هو أيضاً من شفير الهاوية. وفي اجتماع خاص في الشركة، أبدى أندرو تذمره للشريك الذي يقوم بالإدارة من أن أرباح الشركة كانت توزع بطريقة غير عادلة، وكان رأيه هو أن الحصة الأكبر كانت تخصص للشركاء الرئيسيين. هو لم يقم فعليا باستعمال كلمة جشعين أثناء المواجهة ـ التي كان يحضرها ستة من الزملاء ـ ولكن معنى كلامه لم يكن خافياً بالطبع.

خلال أسابيع تم فصل أندرو من العمل. غادر الشركة شاعراً بالمرارة بالطبع، شاكياً لكل من كان على استعداد لسماعه، من داخل الشركة وخارجها، من أنه صرف من عمله على يد مجموعة من الحمقى الذين لم يستطيعوا أن يتحملوا شخصاً يفكر تفكيراً مستقلاً. وهو يعمل حالياً لدى شركة ضمان صحي ويساعد في وضع خطط للأرباح، ويؤدي عمله بمفرده. إن العمل مقبول بلا شك، لكنه ليس بذلك العمل الهام. كما أن أجره لن يتجاوز المعدل المتوسط. ولا توجد أمامه أدنى فرصة ليصبح شريكاً، فالذي يقوم به حالياً أقل بكثير مما يمكن أن يؤهله للترفيع إلى مستوىً أعلى من الإدارة، أو إلى منصب يتجاوز ما يقوم به حالياً.

كيف تتخلص من هذا النمط

أهم ما يمكن فعله لضبط المتمرد بنجاح، سواء أكان «المتمرد الداخلي»

لديك أم شخصاً يعمل تحت إدارتك، هو التصرف قبل أن يفوت الوقت. فخلال مسيرة مهنة المتمرد تأتي لحظة يقوم فيها بتجاوز الحد الذي لا رجوع عنه وبالتالي يرتكب خطأ قاتلاً في أعين مدرائه. وخلافاً لبعض الأنماط الأخرى التي قمنا بدراستها، حيث يحدث التدمير بشكل تراكم بطيء، يميل المتمرد، عند نقطة ما، لأن يفعل أو يقول شيئاً يؤدي إلى نسفه بكل ما تعنيه الكلمة. لذا، ففي حال تعرفت على نفسك، أو على شخص تود مساعدته، لدى قراءتك ما سبق، نصيحتنا الأولى، هي أن تتصرف بسرعة.

وبحكم كوننا نقوم بدور المدربين فإننا نحاول اختراق «درع» رد الفعل المشكّل الذي وصفناه سابقاً، لذا نستخدم لغة قوية حادة أي أننا ننشئ رابطة بيننا وبين تمرد ذلك الشخص. نسأل: «نحن نستطيع ملاطفتك والتظاهر بأن الأمر لا يشكل مشكلة كبيرة، ولكننا سنكون صادقين معك تماماً. أنت تتصرف كما لو كنت فعلاً لا تريد البقاء في الشركة، هل هذا صحيح؟...» فإذا كان الرد «نعم»، فإن عملية التدريب تكون قد انتهت بمجرد بدئها. ولكن الاستجابة عادة ما تكون أشبه بالصدمة، «طبعاً لا... لماذا تقول ذلك؟...»

ثم نبدأ بعد ذلك حديثنا حول الأسلوب الصدامي للشخص. إن المتمردين ميالون عادة لالتماس العذر بشأن سلوكهم باستخدامهم تعابير من نوع «لقد أمزح معه لا أكثر». وردنا على هذا الدفاع هو: «لا، لم تكن تمزح ـ وحتى لو كنت كذلك، فإن هذا لا يهم الآن. لا تستطيع هنا الاختباء وراء هذه الحجة. لقد قلت أشياء جرحت الناس وآذت مشاعرهم بشكل فعلي، وهذا السلوك يؤدي إلى تدمير مهنتك. ولو لم يكن الأمر كذلك، فإنك ما كنت هنا في المقام الأول».

ثم نوكل إليه مهمة بمثابة واجب منزلي (أو بتعبير أدق «عمل ميداني»). فنقول له: «تظاهر بأنك عالم أجناس بشرية. وأنك خلال الأسبوعين القادمين ستقوم بدراسة جو الشركة التي تعمل بها كما لو كانت قبيلة تعيش في منطقة

نائية لم يسبق لأحد من العالم المتمدن أن صادفها. تخيل أن هذه الثقافة غريبة عنك تماماً وعن الناس في موطنك. دوّن بكل عناية ملاحظات حول الكيفية التي يتصرف بها أفراد قبيلة شركتك، وكيف يلبسون ويتعاملون مع بعضهم بعضاً».

ما هو نوع الكلمات التي يستخدمونها لدى الحديث فيما بينهم؟... كيف هي لهجة الصوت؟... عندما يتكلم شخص ما مجيباً آخر، هل يأخذ باعتباره ما قاله الشخص الأول ويظهر الاحترام له قبل مخالفته لرأيه؟... وكيف يكون ذلك؟... ثم ما هي الإشارات التي يلاحظها الناس فيدركون عندها أن الشخص الآخر قد انتهى كلامه وأن الوقت قد حان ليبدؤوا الكلام؟... ما هي الحركات الجسدية التي تشي بالمعنى؟... كيف يسير الناس وكيف يجلسون؟...

ما هو الأسلوب الذي يرتدي به الناس ثيابهم؟...ما هي القواعد التي يسلكها الناس لدى تقديم التنازلات لبعضهم بعضاً؟... ما هي النظم السائدة المتعلقة باستخدام ممتلكات الشركة بما في ذلك أساليب أخذ تلك الممتلكات إلى المنزل؟... من هم الذين يمسكون بمقاليد الأمور وكيف تعرف أنت أنهم يمسكون بهذه المقاليد؟... وبعبارة أخرى، كيف يفرض هؤلاء سلطتهم؟... ما الذي تلاحظه أيضاً بشأن الأشخاص الذين يمسكون بمقاليد الأمور؟... ما الذي يميزهم عن الآخرين في الشركة من حيث أسلوب التصرف والملبس، والسلوكيات الظاهرية الأخرى؟...»

«احتفظ بملاحظات دقيقة وسنقوم في كل أسبوع بمراجعة هذه الملاحظات». ويكون الجواب في غالب الأحيان: «ولكنني لا أريد أن أرتدي ثيابي وأن أتصرف كبقية الأشخاص!...» ونسأل نحن: «لماذا؟... ما الذي يهمك في هذا ؟... هل أن ارتداء الثياب والتصرف والكلام بأسلوب مختلف عن الآخرين مهم بالنسبة لك لدرجة ترغب معها بالتضحية بمهنتك في سبيل ذلك؟...»

«لا بالطبع، ولكن. . . وهل لديك أي تصور عن المدى الذي يتأثر به سلوكك برد فعلك العصبي ضد النظم الذي تكتشفه في هذه اللحظة؟. . . هل تعرف أنني إذا أردت أن أجعل ابنتي ذات السنوات الثلاث تقوم بشيء ما، فكل ما علي عمله هو أن أطلب منها القيام بالشيء المعاكس. أنت لا تقل عنها صعوبة في التعامل!هل تود حقاً أن تجعل ردود فعلك الآلية إزاء النظم الإدارية القائمة مهماكان نوعها، تسيّرحياتك؟ لأن هذا هو ما يحدث».

إن فكرة أن يسيّره أحد، سواء أكان ذلك مباشرة بواسطة أشخاص آخرين أم بصورة غير مباشرة بواسطة ردود الأفعال تجاه الآخرين، هي فكرة بغيضة بالنسبة للمتمرد. وصياغة الدافع بهذا الشكل يعني التزاماً مزدوجاً بالنسبة له. عليه إذاً الاعتراف بحماقة سلوكه.

وبعد أن تقوم بتحويل المتمرد إلى عالم أجناس بشرية وبنزع أول طبقة من مقاومة التغيير يتبقى أمامك جزآن من العمل. الجزء الأول هو مساعدة المتمرد على تعلم كيفية التصرف كما يتصرف الآخرون الذين هم أكثر فعالية منه. وهنا ستواجه الطبقة الثانية ـ والأقوى ـ من المقاومة، وهنا نستخدم للمرة الثانية شيئاً من رياضة الجودو للتغلب عليها. ومصدر المقاومة هنا هو أننا نطلب الآن من المتمرد القيام بالتغيير لا مجرد التفكير به. وتتعالى صرخته مرة أخرى «ولكنكم تطلبون مني أن أغير نفسي، أن أغير ذاتي وجوهري ـ علي أن أكون ما أنا عليه!» ويكون الجواب، «لا على الإطلاق. أنت ما هو عليه، وهذا شيء رائع. ولكن دعنا نسألك سؤالاً: إذا كنت تحاول أن تطلب شيئاً ما أثناء زيارتك لإسبانيا، فهل يجب أن تتكلم الإنكليزية أم الألمانية، أم أن عليك أن تتكلم الإسبانية؟. . . الإسبانية، أليس كذلك؟. . .»

تخيل ماذا يحدث لو قلنا لك بأننا سندفع لك 50,000 دولاراً إضافية في العام إذا رغبت في تعلم الإسبانية والتحدث بها خلال العمل، وأنك ستصرف من العمل إذا لم تفعل ذلك. فماذا كنت ستقول؟. . . ستقول: أجل بالطبع.

وإذا ما تعلمت الإسبانية، فهل هذا يعني بأنك ستكف عن كونك ما أنت عليه، أم أنك ستكون نسخة جديدة منك أنت ذاتك، نسخة جديدة ومحسّنة؟ . . .

«نحن لا نطلب منك أن تغير أسلوب تفكيرك أو مشاعرك، بل نطلب منك فقط تغيير اللغة التي تتكلم بها. إن الناس في مؤسستك يتكلمون، لنقل، لغة الماندارين، بينما تتكلم أنت اللغة البرتغالية. إن كلتا اللغتين بديعة، ولكن إذا أردت أن تكون ذا فاعلية في مجال عملك، فعليك تعلم لغة الماندارين ـ إن الأمر بهذه البساطة. إنك تبقى كما أنت ولكنك تتعلم لغة ثانية إضافة للغة التي تتكلمها الآن، وعندها يكون الاختلاف الوحيد فيك هو أنك تتوقف عن التذمر من أن الجميع هنا يتكلمون لغة الماندارين وتتعلم أنت هذه اللغة. وستصاب بالدهشة عندما تلاحظ مدى انسجامك مع من هم حولك وكم أصبحتَ فعالاً! . . .»

وننتقل الآن إلى لب الموضوع، ونطلب من الزبون أن يساعدنا في فهم السبب الذي يجعله يشعر بأنه محصور داخل وضعية التمرد هذه. نطلب منه أن يحدثنا عن السلطات الأخرى المهمة التي كان قد تعامل معها ـ وصارعها ـ في حياته وكيف كان شكل تلك العلاقات. وتلك تكون في الغالب علاقات شخصية (الوالدين، الجدين) لكنها تضم أحياناً مجموعات أو نماذج من الناس (مثلاً، «الأولاد الوقحون» في المدرسة، رجال الشرطة، الضباط الكبار أثناء خدمته العسكرية) نحن نريد هنا أن نتجاوز الوضع إلى ما قبل المدير الحالي، أن نغوص إلى مستوى أعمق. لأنه في حال كون الشخص فعلاً «متمرداً يبحث عن قضية» فإن القضية ليست مديره الحالي، بل هناك قضية قد تكون دفينة منذ عشر سنوات على الأقل (إذا لم نقل عشرين أو ثلاثين عاماً) في أعماق ماضي الشخص.

إذا كنت مديراً لشخص متمرد

في حال كونك مديراً للشخص المتمرد لا مدربه (أو مدربها) أو المتمرد

بحد ذاته (أو ذاتها) فإنك لن تشعر بالارتياح لمناقشة هذا الموضوع. فقد تشعر بأن ذلك هو شأن شديد الخصوصية وبأنك تلعب دور «الطبيب النفسي» إلى حد كبير. ورغم ذلك، فإن بإمكانك أن تقول للموظف الذي يعمل لديك شيئاً من نوع «أتعرف يا كيم Kim، نحن جميعاً نصارع أجزاء من ذواتنا وهي أجزاء تقف حجر عثرة أمام تحقيق النجاح الذي نستطيع تحقيقه. ويبدو أن «خصمك في هذا المجال» هو التمرد ضد السلطة. بالطبع ليس هذا المجال مما أستطيع مساعدتك فيه، ولكنك ربما ترغب بطرح السؤال التالي على نفسك: «من الذي أقوم بمحاربته في الواقع؟...» لأنه من المهم فعلاً أن تتوقف عن ذلك. أنا أريد مساعدتك بأية طريقة أستطيعها. وقد أقوم أحياناً بارتكاب بعض الأخطاء السخيفة التي لا تصَّدق ولكنني لا أعتقد أنني السبب الذي يدفعك للتمرد. إنك تكون بذلك على الأقل قد شجعت الشخص الذي يعمل معك على تفحص دوافعه ومشاعره.

إذا كنت شخصاً متمرداً

إذا كنت شخصاً متمرداً تحاول السيطرة على أفعالك وعلى سلوكك فاطرح على نفسك الأسئلة السابقة، وإذا ما وجدت نفسك غير قادر على الوصول إلى الأسباب العميقة لتمردك، فاطلب مساعدة شخص محترف. إن السبب الأكبر في وجود المدربين والمستشارين والأطباء النفسيين، يعود إلى وجود منطقة صماء داخل النفس البشرية يعجز فيها الناس عن الفهم والتمييز بحيث لا يمكنهم أن يكونوا موضوعيين فيما يتعلق بذواتهم. وفي حال حصولك على مساعدة بهذا الشأن، فقد يعينك ذلك على التقدم بصورة أسرع، وعلى الاستفادة من الإمكانات التي تدرك بأنك تمتلكها. وأنت بذلك في الحالات الأكثر أهمية قد تنقذ عملك ـ أو زواجك.

نحن نوصي بأن تقرأ فصل «الوصول إلى تفاهم مع السلطة» في الجزء

الثاني. كما أن الفصلين اللذين يبحثان في استخدام القوة و تعلم فهم وجهة نظر الآخرين، سيكونان ذويْ فائدة بالنسبة لك. أطلب العون من أشخاص آخرين يمكنهم أن يكونوا موضوعيين، فالحصول على مساعدة شخص يعرفك جيداً، كصديق قديم أو شريك الحياة أو فرد من أفراد العائلة، يمكن أن يكون ذا فائدة لا تقدر بثمن إذ أن بإمكان أشخاص كهؤلاء أن يساعدوك في التعرف على أساليبك المتمردة بأن يكونوا صادقين معك عندما يرونك تتصرف بشكل مدمر للذات. وهناك احتمال بأنك، شأنك شأن الكثيرين منا، تتصرف في كثير من الأوقات بشكل آلي دون تفكير «كالملاح الآلي»، دون أن تعي ما هو الصواب وما هو الخطأ فيما تقوم به. كما أن تكليف صديق (مثلما تم تكليف صديق عندما كنت تسبح في طفولتك) بمهمة وحيدة وهي إصدار الإنذار عندما تعاود الانزلاق للعب دور المتمرد، يمكن له أن يوفر لك مساعدة كبيرة للتوقف عن ذلك.

وقد تكون قد أسأت بسلوكك المتمرد إلى أشخاص مهمين تحسن صنعاً بالاعتذار لهم. قم بإجراء استعراض دقيق للأشخاص الذين تعمل معهم وذلك لتعرف من هم الذين يجب ضمهم إلى قائمة من ينبغي الاعتذار لهم. ثم فكر بما تريد أن تقوله لهم. وهنا قد تساعدك كثيراً كتابة نص الحوار والتدرب عليه، فكتابة هذه الكلمات وإعادة تنقيحها ثم التدرب عليها بصوت مسموع (ومن ثم إعادة كتابتها) قد يجعل هذه الكلمات تأتي حسبما ترغب كما يجعلك تشعر بالمزيد من الراحة فأنت بحاجة إلى إجراء حوار تقول فيه شيئاً من قبيل:

«مارك Mark، لقد كنت أفكر بالموقف الذي اتخذته من الموضوع ـ كذا ـ في الموسم الماضي، وكيف تمسكت بموقفي بعناد في تلك اللحظة. لقد كنت في الواقع أتكلم مدفوعاً بالعناد وأود الاعتذار عن ذلك، ومن الواضح أنه فيما يخص هذه النقطة كنت أنت على صواب، وأنا كنت على خطأ، أنا آسف لأنني تصرفت بعناد أحمق بهذا الشأن». هيئ نفسك لرؤية تعبير يجمع بين الدهشة

وعدم التصديق. إذ أنك في حال كنت تقوم بدور المتمرد الإداري منذ فترة طويلة فإن الناس قد لا يصدقونك في أول الأمر، ولكن من المهم أن تقوم بذلك رغم كل شيء.

وكما أشرنا في الفصل الخامس بشأن البلدوزر، هناك أمر مهم عند تقديمك الاعتذار ومحاولتك إصلاح الأمور وهو ألا تتخذ موقفاً عدائياً إذا انتهز الشخص الآخر الفرصة ليعبر عن غضبه (أو غضبها). لا تشن هجوماً جديداً بعد أن تكون قد توصلت إلى اتفاق سلمي.

وهناك أمر حاسم أيضاً وهو أن تتعلم كيف تعي أين ومتى ومع من تميل لأن تتصرف بأسلوب متمرد. وإحدى الطرق للقيام بذلك هي أن تتعلم معرفة الإشارات التي يرسلها إليك جسمك عندما تشعر بالحاجة للتمرد هل تبدأ عيناك بالدوران في محجريهما، هل تأخذ بالتنهد أو بهز إحدى ساقيك؟ . . . يجب أن تحذر من نمط المتمرد في المواقف التي يغلب أن يبرز فيها هذا السلوك، وعندما يبدأ ذلك بالحدوث فإن عليك اتخاذ إجراء فوري. ويعني ذلك عادة إيجاد وسيلة ما لقطع الاتصال مع الشخص الآخر. كأن تتذرع بحجة تعطل هاتفك الخليوي فجأة، أو بأنك قد تركت ورقة مهمة على مكتبك، أو أن هناك مكالمة أخرى على الخط. هذه الأكاذيب البيض قد تساعدك على استعادة السيطرة على سلوكك.

نود الآن توضيح نقطة أخيرة فيما يخص هذا النمط من التصرف. ليس التمرد بحد ذاته هو المشكلة وإنما هو النمط. ستبقى هناك دائماً لحظات يكون التصرف الصحيح فيها هو الوقوف ومواجهة السلطة. لكن التمرد الدائم، شأنه شأن الموسيقى العالية باستمرار أو الحمية المستمرة المقتصرة على نوع واحد من الطعام، يفقد «قوة ضربته» وفعاليته. وإذا كنت تشعر بالحاجة للتمرد من حين لآخر، فكن متمرداً جيداً، فعالاً ـ مفعماً بالحيوية. إن أفضل المتمردين هم أولئك الذين يعرفون ما هي المعارك التي تستحق القتال كما يعرفون طرقاً أخرى للقيام بالأمور عندما لا يكون التمرد هو الجواب.

الفصل السابع

الاندفاع الدائم
وراء أحلام النجاح السريع

يندفع ضارب الكرة إلى نقطة الانطلاق بقفزة واحدة. كان العدّاء الذي يمثل فرصة الفوز ـ وهو أحد أسرع العدائين بين النقاط الأربع في الملعب ضمن الفريق ـ يقف في المركز الثالث. كان المدرب يدرك بأنه يجازف بإرسال لاعب مبتدئ إلى نقطة الانطلاق في المباراة الأولى من المباريات الرئيسية. ولكن كل ما كان على الفتى أن يفعله هو أن يضرب الكرة ضربة عالية إلى المركز الأيمن ليسمح للعداء باللمس ومن ثم بالدوران عائداً إلى نقطة الانطلاق. وعوضاً عن ذلك يقوم اللاعب المبتدئ بأرجحة المضرب بكل قوته ـ مرة ومرتين وثلاث مرات ـ مصوباً نحو نقطة الانطلاق، بدل أن يحاول مساعدة زميله على العودة لنقطة الانطلاق. ثم يضرب الكرة ليخرج بعدها من الملعب. يحدث ذلك في مباريات البيسبول كما أنه يحدث في أي مجال آخر أيضاً.

كانت والدة وارين Warren، أحد زبائننا، هي التي جاءت به لزيارتنا، وكانت فعلاً تجره جراً عبر الباب. بالنسبة لوارين لم يكن يشعر بالحاجة للمساعدة. صحيح أنه كان قد غير مجال عمله بضع مرات (تلك كانت كلماته

)، ولكن باستطاعته تغيير مهنته بلحظة وبضربة واحدة، إن شئنا التعبير. كان وارين في السابعة والعشرين من عمره ولم يسبق له أن تلقى راتباً من أحد. فبمجرد تخرجه ـ بعد حصوله على ماجستير بدرجة ممتازة من جامعات آيفي ليغ Ivy League ـ قرر وارين أن ينشئ شركته الخاصة. وصمم على المضي قدماً رغم نصائح زملائه وأصدقائه ومدرسيه، ورغم حقيقة أنه لم يسبق له اكتساب أية خبرة في مجال الأعمال. والواقع أنه لم يسبق لأحد من أفراد عائلته أن مر بأية تجربة في هذا المجال.

كانت الشركة الأولى التي أنشأها وارين هي شركة لتقديم خدمات توصيل الرسائل والسلع (الفاخرة) إلى السكان المترفين في غرب نيويورك. فشل المشروع خلال أقل من سنة. بعد ذلك أنشأ مع زميل له من مدرسة إدارة الأعمال، شركة تعمل عن طريق الإنترنت على مساعدة المسافرين الأثرياء في العثور على مناطق تتسم بالغرابة لقضاء الإجازات، ترتبط بمرافق خدمات صحية ممتازة. ودام هذا المشروع ما يقارب الثمانية أشهر. وعندما أقنعته والدته أخيراً بالقدوم لرؤيتنا، كان وارين على وشك الاندفاع في مغامرة ثالثة في مجال الأعمال الحرة، كان يجري مفاوضات لشراء كرمة في ولاية واشنطن.

رجتنا والدته أن نعمل على إيقافه عند حده قبل أن يدمر لا مهنته فحسب بل حياة زوجته وأيضاً حياة طفله البالغ سنتين من العمر. وأضافت: اطلبوا منه الالتحاق بوظيفة منتظمة. كان رد فعل وارين على اقتراح العمل العادي أن أشاح بوجهه عن والدته باشمئزاز.

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

يُعتبر وارين مثالاً عما ندعوه أحياناً «بضارب الكرة باتجاه الهدف»، الذي يلوِّح بمضربه على الدوام باتجاه أقصى الملعب، أي الشخص الذي يتوقع ـ أو يطلب ـ نجاحاً استثنائياً وسريعاً. إن الإنجازات الصغيرة لن تفي بالغرض. إن

ضارب الكرة هذا يريد كل شيء الآن فوراً. ويُعتبر السعي التدريجي باتجاه القمة بالنسبة لأشخاص من هذا النوع أمراً محرجاً بشكل ما لا يمكن حتى التفكير به.

وفي مجال الأعمال، يرفض هؤلاء استلام أي منصب إلا في شركة تتربع على القمة ضمن مجالها، هم يريدون أن يبدؤوا، إن لم يكن من القمة، فعلى الأقل من عمل يمنحهم فرصة قوية لإظهار تفوقهم على الفور. قد يقرر ضارب الكرة من هذا النوع أن يعتمد على نفسه ليشرع في إنشاء شركة أمازون كوم أو مايكروسوفت أخرى. فبالنسبة لشخص كهذا تعتبر فكرة قضاء بعض الوقت في تعلم المزيد مما يتعلق بالمجال الذي سيعمل (أو تعمل) فيه وبالإدارة والتسويق والإنجاز والتوجيه وتوظيف الأشخاص المناسبين ـ أي كل عناصر «الذكاء الضروري في مجال الأعمال» الذي لا يمكن للمرء أن يكتسبه إلا عن طريق الخبرة ـ تعتبر فكرة كهذه أشبه بالالتحاق برتبة مجند في الوقت الذي يمكنك فيه إنشاء جيشك الخاص.

ويميل هؤلاء الأشخاص إلى أن يكونوا مسرفين في الثقة والاستعجال. يرغبون في الشعور الفوري بالرضا. وكثيراً ما يسمع ضارب الكرة التصفيق في ذهنه (أو ذهنها) قبل الشروع بأي عمل. وبما أن هؤلاء «يبذلون كل قواهم ومواردهم»، فقد يكون ذلك أحياناً هو ما يفعلونه تماماً: يبددون مواردهم. وهم يتصرفون بهذه الطريقة أيضاً فيما يتعلق بمواردهم المالية، ففي مجال الاستثمارات يقومون بالمراهنة بكل شيء على شركة أو شركتين. وقد يشترون البيوت والأثاث والسيارات والثياب ويقضون الإجازات كما لو أنهم قد حققوا أهدافهم فعلاً، رغم أن نجاحهم لا يزال موضع تساؤل كبير من الناحية الفعلية. وعن طريق الإنفاق بأكثر مما تسمح به إمكاناتهم المالية يزيدون الضغط على أنفسهم لتحقيق ذلك «الهدف الكبير». وقد رأينا مديراً إدارياً في مصرف استثماري يهز رأسه مستغرباً طريقة إنفاق النقود لدى موظفيه الشباب خلال

السنة الأولى بعد تخرجهم من الكلية (مما أوقعهم فعلاً في حبائل ديون جدية) وقال: إنه أمر يثير الاستغراب، فهم ينفقون الأموال كما لو أنه لا وجود هناك لغد. فسيارتهم يجب أن تكون من نوع ليكسوس ويجب أن يشتروها حالاً. إن بعضهم يقود سيارات تفوق سيارتي ثمناً.

لا نود هنا أن نعطي الانطباع بأن سلوكيات هذا النمط تقتصر على الشبان وعلى الأشخاص الشديدي الاستعجال للوصول. فهناك الكثيرون ممن تقدموا في العمر دون أن يكسبهم ذلك مزيداً من الحكمة ـ أي أنهم يظلون شديدي الاستعجال. وقد وصفت إحدى الزبونات أباها بأنه شخص «دائم السعي وراء الأحلام، دائم البحث عن الصفقة الكبرى، «المشروع الكبير التالي». ولم يتوقف عن ذلك مطلقاً. وحدثتنا ماريسا Marrisa مطولاً كيف أنه كان دائم البحث عن «المشاريع المضمونة» التي ستكون هي «المشاريع الكبرى» وكيف كان يتعين على والدتها أن تقوم بدور الطرف الواقعي.

«عدم الواقعية» هو أحد خصائص الأشخاص الذين تنطبق سلوكياتهم على هذا النمط، ويمكن لنا إلى حد ما أن نلمس في ذلك أصداء للخطط الكبيرة التي تميز مرحلة الطفولة. فقد نسمع الطفل يقول: «عندما أكبر سأصبح رئيساً للجمهورية». أو «سأصبح أغنى رجل في العالم». إن هذه الخيالات هي ما تتوقعه من الأطفال، بل إننا نشعر بالقلق إذا لم يكن الطفل يتمتع بخيال نشيط وحياة تملؤها الأحلام. أما ضاربو الكرة، فهم بعكس معظم الأطفال لا يكفون قط عن تخيل تلك الأحلام غير الواقعية. لقد تابعوا البحث عن الضربة الكبرى، عن الصفقة التي ستبرر ما قاموا به حتى تلك اللحظة.

وقد يكون السبب في أننا نفكر أحياناً بأن هؤلاء أشخاص حديثو السن، أنهم فعلاً يتصرفون كحديثي السن مهما بلغوا من العمر. وفي إحدى قصص آيسوب Aesop التي تدور حول النملة والجندب، نرى النملة تعمل بدأب لتجمع قوت الشتاء، بينما كان الجندب لا يفكر إلا لحظته الراهنة ويمضي أيامه

في اللهو. والأشخاص الذين يعتبرون ضمن هذا النمط لا يشبهون الجندب في سلوكهم بقدر ما يُعتبرون نقيضاً للنملة فهم غير معنيين بالعمل الدؤوب وتسجيل «أهداف متواضعة».

ويمكن أن نصادف أشخاصاً في أي عمر أو أية مرحلة من حياتهم يتصرفون بحسب تلك الخيالات الطفولية. فهناك واحد من زبائننا، في أواخر الخمسينات من عمره، كان «يلعب» في سوق المضاربات على مستوى يتجاوز كثيراً إمكانيته على تحمل الخسارة التي قد يمنى بها. كما كان ينظر بازدراء إلى أصدقائه الذين كانوا يقومون بالاستثمار بأرصدة مشتركة أو ـ يفعلون ما هو أسوأ ـ يختارون أرصدة ترتبط مباشرة بقيمة السوق. كان يسعى نحو هدف عظيم وهو استثمار ساحق يعود عليه بأرباح وفيرة تضعه في مصاف الأثرياء. ولم تفلح خسائره مهما بلغت في ثنيه عن تبني أسلوبه في المراهنة بإسراف عله يصل إلى هدفه الكبير، وهناك زبون سابق كان يعمل كمضارب مستقل ويبذل جل وقته وطاقته محاولاً كسب ثقة أشخاص يتمتعون بقيمة استثنائية، أي كبار المضاربين. كان بإمكانه أن يكون أكثر نجاحاً لو أنه صرف تسعين في المائة من وقته سعياً وراء زبائن من مستويات أكثر تواضعاً يمكنه التعامل معهم بمزيد من الثقة.

ويصل الأمر ببعضهم لأن يجعل هذه الديناميكية تحركه في مجال مختلف تماماً، ألا وهو اختيار الشريك. فلدى بحثهم عن شريك في الحياة الزوجية (أو أي شريك آخر) نراهم لا يقبلون بأقل من الكمال. ونحن جميعاً نعرف شخصاً ما يضيع وقته (أو وقتها) بانتظار ذلك (الاختيار الكامل)، في انتظار شخص تتوفر فيه كل الشروط على نحو ممتاز، «الرجل المناسب أو المرأة المناسبة».

ولكي يتاح لهذا النمط أن يكون حجر عثرة في وجه مهنتك ـ أو وجه نواح أخرى من حياتك، فإنه ليس من الضروري أن تكون من النوع الذي يتصرف بهذا الشكل إلى الحد الأقصى. ربما لا تطمح للقيام بمبيعات تقدر بالملايين

متجاهلاً كل الاحتمالات الأخرى، ويمكن أن تتلفت من حين لآخر لتلمح ثمرة أصغر ولكنها سهلة المنال. ومع ذلك فقد تفوتك رؤية الكثير من الثمار التي كان بإمكانك الوصول إليها بالسهولة نفسها.

لدى تسلقه صخرة ملساء يعتبر المرء مغالياً عندما يرتفع ثلاثة أقدام فقط عن الأرض بنفس السهولة التي يعتبر فيها مغالياً إذا ما بلغ ارتفاع ثلاثة آلاف قدم. تخيل مثلاً خريجاً غادر الكلية لتوه يصر على ألا يتقدم إلا لوظائف لا يزيد احتمال قبوله أو (قبولها) فيها عن أعشار في المائة. هذا شخص لا يزال في مستهل حياته لكنه يبدأ مهنته كضارب الكرة الذي يتجه نحو الهدف بسلسلة من الضربات المتتابعة. تخيل كل هؤلاء الذين يتقدمون بطلبات إلى كليات يكتسب القبول فيها طابعاً تنافسياً صعباً (دون أن يضعوا باعتبارهم مدارس تقوم بدور «مخرج الأمان»)، أو تخيل وسيط العقارات الذي يصر على مناطحة الصخر حتى يتمكن من التعامل فقط بالممتلكات الأغلى ثمناً. إن الجميع هنا يندفعون وراء أحلام تحقيق نجاح سريع،اندفاعاً يحمل في طيا ته إمكانية الفشل.

يؤكد تشارلز إيليس Charles Ellis في كتابه الرائع «كيف تربح اللعبة الخاسرة Winning the Loser's Game»، وهو كتاب يتحدث عن استراتيجيات الاستثمار، أن الخطأ الأكثر شيوعاً الذي يرتكبه الناس ـ سواء لدى لعب التنس أم لدى اختيار الأسهم ـ يكمن في القيام «بالضربة الصاعقة» في الملعب أو في القيام «بالاستثمار الصاعق» في السوق. ويقول إيليس، إن أسلوب كسب معظم مباريات التنس (عدا مباريات المحترفين ذات المستوى العالي) وبكل بساطة هو الاستمرار بالمباراة والسماح للخصم، تدريجياً، بمحاولة القيام بالضربة الصاعقة ـ ومن ثم الفشل. ويمضي إيليس بعد ذلك فيبرهن على وجهة نظره في مجال الاستثمار بالأسهم. وقبل ترك وظائفهم للعمل بالتجارة، يحسن بالمندفعين وراء النجاح السريع أخذ نصيحته بالاعتبار.

والواقع أن معظم المؤسسات لا تعتمد في سعيها نحو تقدم عملها من عام إلى عام على النجاحات الباهرة السريعة، بل تعتمد على النمو الجيد والموثوق الممكن توقعه. إن مجالي الكتب والسينما يرتكزان إلى حد ما على النجاحات الخاطفة والمفاجئة من أجل تعزيز مواقعهما، وبالتالي فإن هذين المجالين يمكنهما استيعاب عدد معقول من حالات الفشل، ولكن هذا ليس بالوضع العادي إذ أن معظم مجالات الأعمال لا تستطيع العمل تبعاً لهذه الطريقة. فشركة لصناعة السيارات تقوم بطرح نموذج جديد في السوق أو مصرف استثماري يقوم بإنشاء شركة جديدة لن يكون بوسعهما الاستمرار في العمل في حال فشل مشروعين أو ثلاثة من تلك المشاريع المطروحة.

وجود شخص مندفع نحو النجاح السريع في المؤسسة

في حال التحاق شخص من هذا النمط بالعمل في شركة كبيرة، نراه يميل (أو تميل) للتطوع لإدارة مشاريع فوق مستوى إمكانياته (أو إمكانياتها). ونلاحظ أن الشركة تتسامح أحياناً مع الموظفين الشباب الذين يخفقون في مهامهم لأنهم يضعون كل حماسهم فيها بدل إرسائهم أساس نمو مستقبلي. وعادة ما نجد الشركات تصرف النظر عن فشل كهذا معتبرة إياه نتيجة لحيوية الشباب ولطموح قد ترغب به الشركات إلى حد ما. ولكن ضارب الكرة من هذا النوع لا يمكنه التوقف عن أرجحة المضرب ولا يمكنه التخلي عن هدفه وأخذ العبرة من أخطائه (أو أخطائها)، بأن يحاول القيام بشيء أكثر سهولة في المرة القادمة. بل إنه في الواقع، قد يشعر في لحظة كهذه بضغط أكبر يدفعه لتحقيق أمر عظيم يعوض عن فشل سابق. ومن المؤكد تقريباً أن هذا النمط من السلوك هذا يضمن له الفشل من جديد.

وفي نهاية الأمر، تقوم الشركة بتشجيع ضارب الكرة على الانتقال إلى مكان آخر، وتعطيه (أو تعطيها) شهادات خبرة رائعة تقِرُّ فيها بطموحه (أو

طموحها) وبطاقته وبراعته. ومما يبعث على الأسى أن هذا الشخص يعاود تكرار نفس السلوك في الوظيفة التالية، والنتائج معروفة بالطبع. وبمرور السنوات يتراكم لديه سجل حافل بحالات الفشل المتكررة.

وبعكس الشخص الذي يشعر بعدم وجود عمل يليق به (نمط «كان يمكن أن» في الفصل العاشر) الذي يتوق للتهليل والتصفيق لكنه يخاف الفشل لدرجة لا يحاول معها مطلقاً النزول إلى ميدان اللعب، نرى أن ضارب الكرة هذا لا يتردد في القيام بعمل حاسم. إن هوسه الأكبر هو الوقت ـ إنه (أو إنها) مصمم على تحقيق نجاح كبير وبسرعة. كما أن شخصاً كهذا يميل للعمل بمفرده، وهو يطوف ـ وحيداً ـ في أرجاء الملعب لاهثاً وراء التصفيق والهتاف.

لا شك بأن هناك من يحرزون نجاحاً استثنائياً في مرحلة مبكرة من عمرهم. ويصح هذا بشكل خلص في عصر الإنترنت، حيث يطل علينا كل أسبوع بضع من أصحاب المليارات الجدد ممن لم يتجاوزوا العشرينات. لقد غادر بيل غيتس Bill Gates جامعة هارفارد قبل أن يكمل دراسته وها نحن اليوم نرى ما أصبح عليه. ولكن نموذج غيتس خطر ولا يمكن اتباعه. فالظروف تحابي بدون استثناء تقريباً أولئك الذين يلازمون دراستهم ويكملونها بنجاح.

إن معظم الأشخاص من نمط ضارب الكرة هذا يتبنون هذا السلوك في مرحلة مبكرة جداً من حياتهم. ولكن هناك نوع آخر من هذا النمط يتبلور في مرحلة منتصف العمر، أي خلال ما أصبح يدعى (بسخرية) «أزمة منتصف العمر». فعندما يدرك الشخص بأنه (أو أنها) لن يصبح أبداً مدير الشركة، أو بأن صورته لن تظهر على غلاف مجلة فورتشن أو بيزنس ويك Fortune or Business Week، أو بأنه لن يصبح فائق الثراء إذا ما بقي ضمن مساره الحالي، فإنه و أمثاله من الناس يفقدون الهدوء وراحة البال. وعندها، وبأعجوبة خارقة، يجد أمامه ما يبدو أنه الفرصة للقيام بالضربة الكبرى لتحقيق الهدف العظيم. وقد تتجاوز هذه الفرصة حدود كفاءته وخبرته إلى حد كبير. فيضرب هذا

الشخص ضربته ويخطئ الهدف، ولربما خسر أحياناً في هذه العملية مهنته وبيته ومدخرات تقاعده.

لقد تعاملنا قبل عدة أعوام مع زبون كان على وشك مغادرة مركزه كمدير تنفيذي رئيسي في شركة تنتج القطع الكهربائية كالكابلات والأزرار الكهربائية والمقابس وعلب القواطع، وذلك «سعياً وراء النجاح» (تلك كانت كلماته) ـ أي ليحاول شراء شركة تعمل في المجال نفسه تقريباً. لم يكن وضع مارك Mark المالي الشخصي ليسمح له بالمجازفة بالفشل، كما أن احتمالات المخاطرة التي كان يفكر فيها كانت عالية (تمثلت العقبة الأولى في الحصول على الدعم المالي لعقد الصفقة، ثم كان يتعين عليه إجراء المفاوضات الخاصة بعملية البيع ومن ثم النجاح في تسلُّم الشركة وإصلاح مسار العمل الذي لم يكن يدر ربحاً). ما هو سبب قيامه بذلك؟... كان مارك، وبكل بساطة، لا يشعر وهو الذي بلغ الخمسين من عمره، أنه قد «حقق شيئاً». كان يريد أن يجرب حظه من جديد في محاولة أخيرة تتميز بالإثارة. وقد استطعنا، ولحسن الحظ، إقناعه بالتحول عما كان ينوي القيام به، ولكن الفكرة كانت تستحوذ عليه لدرجة تثير الدهشة.

مصادر شخصية ضارب الكرة المندفع

ما هي أصول الدافع الذي لا يقاوم لدى هذا الشخص؟... هناك عدة مصادر لهذا النمط. قد يكون الشخص أحياناً ابناً لأبوين متميزين، أي فرداً من عائلة مؤلفة من أفراد ذوي إنجازات مهمة. ويتوقع الجميع منه (أو منها) تحقيق الكثير، رغم أنه ليس من الواضح ماهية هذا الكثير وما هو مداه، هل يكفي التخرج ضمن نسبة الخمسة بالمائة من المتفوقين ؟ وتبدو العائلة على الدوام وكأنها تتوقع إنجازاً سريعاً أكثر إثارة للإعجاب. وعلى المسار أن يستمر في التلوي صعوداً إلى نجاح «مطلق» لا تعرف ماهيته بدقة. وقد يكون والدا الشخص وبقية أفراد العائلة شديدو الإعجاب فعلياً بإنجازاته (أو إنجازاتها). ولكن الشخص نفسه لا يعرف هذا أو أنه غير مقتنع به على الأقل.

والرسالة التي يتلقاها ضارب الكرة المندفع (سواء كانت حقيقية أم من وحي خياله) هي أنه إذا لم يكن ناجحاً فلن يصل إلى مستوى العائلة. ونورد هنا مثالاً على رسالة من هذا النوع تم إبلاغها فعلياً للشخص المعني. لقد كان صاحب المثال أباً لأحد زبائننا ويشغل منصب المدير التنفيذي الرئيسي لمصرف كبير في نيويورك، وقد أوضح هذا الوالد لابنه بشكل مستفيض أن حبه واحترامه له يتعلقان مباشرة بإنجازات الابن. وقال الزبون مدافعاً عن أبيه أن متطلباته كانت مشروعة تماماً، وأنه هو نفسه لم يكن ليعتقد بأنه سيحب ابنه إذا لم يحقق هذا الأخير إنجازات كبيرة.

هناك قوة محركة أخرى وراء هذا النمط السلوكي ألا وهي الدافع الأوديبي في الرغبة بالتفوق على الوالد والحلول محله. وهناك نوع خفي آخر من هذا الدافع يسعى فيه للابن لأن يبرئ والده من الفشل الذي كان الوالد قد شعر بأنه قد واجهه، والابن هنا يصفي حسابه مع من قاموا بإيذاء الوالد أو بإذلاله. كانت تلك هي الحال مع الزبون وارين Warren.

كان والد وارين مدرساً، وقد رأى وارين بأن والده كان يعامل بلطف مصطنع من قبل أبناء جيله ممن كانوا يعملون في مهن تدر عليهم أرباحاً أكثر منه. ورغم أن الوالد كان يبدو مخلصاً لمهنته لا يدخر جهداً في الوفاء بكل متطلباتها، إلا أن وارين كان يشعر في أعماقه بازدراء من هم حوله وبإذلالهم لوالده، وشبَّ وهو يشعر بالامتعاض المرير. وقد صمم على رفع شأن والده ـ ورفع شأن العائلة ـ وعلى أن يكون أكثر نجاحاً بحسب مفاهيم الطبقة الوسطى المعاصرة في أمريكا. كان يحلم بشراء منزل لوالديه في أرقى حي بالمدينة. وبهذا يكون قد تفوق على والده ورفع من مكانته في الوقت نفسه. كان الالتحاق بوظيفة عادية يعني أن يكون مثل والده تماماً، أي مجرد مسنن في آلة، يزدريه من هم أعلى منه، ويكون عندها واقعاً تحت رحمة المؤسسة. كانت تلك هي الرغبة العارمة (غير الواعية) التي حركته للبدء في مشاريع عمل واحداً

بعد الآخر. لقد صمم وارين على إنشاء مملكته الخاصة وإنشائها الآن وعلى الفور.

والقوة الدافعة الأخرى، المؤدية إلى تكوين شخصية تفكر بعقلية ضارب الكرة نحو الهدف، هي النرجسية narcissism. وبعكس الانطباع السائد بأن الشخص النرجسي هو إنسان «يملؤه الشعور بذاته»، فإن الشخصية النرجسية تشعر فعلياً بخواء داخلي. وعندما ينظر النرجسي في المرآة فإنه لا يرى شيئاً. واللحظة الوحيدة التي يشعر فيها بالحياة وبأنه موجود فعلاً، هي عندما يهلل الناس استحساناً لما يفعله، أي أنهم يقومون بدور المرآة غير المرئية. وبدون هدير الجموع يشعر النرجسي بأن وجوده يتلاشى. ويصبح خفياً عن الأنظار. وهناك زبون، ينطبق عليه هذا النمط المندفع نحو النجاح السريع، كان شخصية نرجسية كلاسيكية. وبالرغم من أنه كان قد تخرج لتوه من معهد إدارة الأعمال، إلا أن ذلك الشاب كان يريد منا أن نؤكد له بأنه أحد أكثر الزبائن الذين عملنا معهم ظرفاً وذكاء وبأنه شخصية لا تنسى. وفي الواقع، كان الأمر الذي لا ينسى في شخصيته هو حاجته للطمأنينة.

أما القوى الأخرى التي تغذي هذا النمط السلوكي فهي ذات طبيعة اجتماعية. إحدى تلك القوى تعتبر ظاهرة صحية إلى حد كبير، أما الثانية فهي ليست كذلك. إن القوة ذات الطبيعة الصحية هي أن الذهنية الأميركية، بما في ذلك الذهنية السائدة في عالم الأعمال، أكثر تسامحاً من غيرها إلى حد كبير. ففي اليابان، إذا ما قام أحد الخريجين الجدد من الكلية برفض وظيفة في شركة تأمين مرموقة ليندفع محاولاً إنشاء عمل خاص به فإنه سيجد في حال فشله، صعوبة في العودة للعمل ضمن المسار العام. إن الكلفة غالية هنا والخطورة عالية، لهذا نرى أن تواتر حدوث سلوكية كهذه يقل في جو من هذا النوع. أما في أميركا، فالأمر مختلف، لأننا نرى أنه بإمكان شاب حديث السن أن ينشئ شركة، على سبيل المثال، وأن يندفع لتحقيق هدفه ثم يفشل ومع ذلك فإنه

يحصل على فرصة أخرى (رغم أن احتمال حصوله على فرصة ثالثة يهبط إلى حد كبير).

وأحياناً لا يكون القرار بالاندفاع بقوة لتحقيق الهدف هو أفضل ما يمكن أن تفعله ـ حتى فيما يخص موجز سيرتك الدراسية والمهنية. فأحد الشبان ممن عملنا معهم قبل بضع سنوات واتته الفرصة لتولي أمر نشرة مطبوعة في مدينة كبيرة بولاية كاليفورنيا. وكانت تلك فرصة ذهبية ليصبح شخصاً مرموقاً في أقصر وقت ولينشئ سلسلة من النشرات. فقد كانت الكنائس في تلك المدينة قد قامت بوضع تلك النشرة كنوع من الدليل للأهالي وذلك لتوضيح نوعية الأفلام السينمائية ولشرح دواعي تصنيف الأفلام من مسموح به إلى ممنوع وإلى ما هنالك. كانت الكنائس ستمضي في انتقاء الأفلام وكتابة النقد لها. وكل ما كان على المتعهد الشاب عمله هو بيع تلك النشرات.

وكانت حماسة الشاب تتراجع كلما بحث جوانب هذا المشروع. ففي المقام الأول، كانت ميزانية تحرير النشرة متواضعة نسبياً، لهذا كانت مساهمة الكنائس ضمن الحدود الدنيا، وقد كانت الكلفة الأعظم تنتج عن إرسال مئات الرسائل البريدية اللازمة للحصول على قلة من المشتركين. وعادة ما تلقى نشرات من هذا النوع النجاح عن طريق جذب عدد كبير من المشتركين الذين يحافظون على ولائهم لها مع مرور الوقت ويستمرون في شراء المطبوعات التي يصدرها الناشر ذاته. ولكن لا يوجد عدد كبير من الناس يهتمون على المدى الطويل بمعرفة أي الأفلام يصلح للأطفال بعد أن يكبر أطفالهم. لهذا كانت الفرص محدودة أمام تلك المطبوعات.

ثم عدل الزبون عن رأيه وترك المشروع قبل توقيع العقد. وكان سؤاله لنا هو كيف يمكنه تفسير تلك الشهور، التي أمضاها في دراسة مشروع لم يكتب له أن يرى النور، ضمن موجز سيرته الدراسية والمهنية. نصحناه بأن يكون صادقاً وأن لا يشعر بالحرج حيال ذلك. و قلنا له بأن أصحاب العمل في المستقبل

سيقدِّرون فيه بلاشك روح الاندفاع للقيام بمشاريع أعمال وبأنه، رغماً عن ذلك، لم يسمح لدوافعه تلك أو لغروره الذاتي بتجاوز ما تمليه عليه الحقائق. اتبع الشاب نصيحتنا، وسرعان ما شرع في تأسيس عمل كان مجزياً وفقاً لكل المعايير.

أما القوة الأخرى غير الصحية، النابعة عن الذهنية الاجتماعية والتي تدفع بضارب الكرة هذا نحو محاولة النجاح السريع، فهي الضغط المتزايد لتحقيق النجاح ولكسب النقود بسرعة ـ إضافة للنظام الاقتصادي الذي يجعل ذلك ممكناً. ولربما قامت المجتمعات الأخرى بتبجيل الثروة والمنصب، بل وتملُّق من يملكونهما، ولكن ما من شعب يحترم النقود التي تكتسب مثل الشعب الأميركي. لقد حمل غلاف أحد الأعداد الأكثر مبيعاً من مجلة فورتشن صورة كل من وجهي وارين بوفيت وبيل غيتس Warren Buffett & Bill Gates المبتسمين يزينهما من الجانب رقم يبين صافي ثروتيهما. كان ذلك غلافاً يحمل صورة شخصيتين تحبهما أميركا وتحسدهما في نفس الوقت.

إن عبارتي «إصنع ثروة بسرعة» و«إذهب للبحث عن الذهب» هما رسالتان قويتان في الثقافة الأميركية. ولا شك بأن الانتظار والتعلم لا يتمتعان بذلك القبول «والجاذبية الجنسية» التي يتمتع بها الاندفاع بسرعة مائتي ميل في الساعة عند خط النهاية أو ارتفاع قيمة ثروتك من بضعة آلاف من الدولارات إلى خمسة وعشرين مليون دولار يوم إعلان أسهم شركتك. وحتى لا نقسو على المندفعين إلى النجاح السريع في مجتمعنا لا بد من الاعتراف بأن الكثيرين لا يكفون عن ترداد القول بأن كسب النقود بالأسلوب القديم هو شأن المغفلين والخاسرين.

وفي وقتنا الحالي، نرى أن الصورة النموذجية للنجاح التي تقدَّم إلى أصحاب المهن الشباب في العشرينات من العمر هي صورة رجل أعمال من أصحاب المليارات يدير شركته (أو شركتها) الخاصة وهو في الثلاثين من عمره عند الحدود الجديدة لمجال التجارة الإلكترونية. في الماضي كان الناس

يمضون فترة تدريب في مجالات المهن وفي الشركات، يكتسبون خلالها الخبرة وهم في العشرينيات والثلاثينيات من العمر ويتعلمون من زملائهم الأكبر سناً والأوفر خبرة. ولدى وصولك للأربعينيات من العمر يكون بإمكانك عندها استلام منصب ما، وتكون حينئذ قد تعلمت ضرب الكرة نحو الهدف عن طريق تطوير مهارتك وخبرتك وانتظار الرمية المناسبة والوضع المناسب. أما في مؤسسة عصر البريد الإلكتروني الحالية فقد يكون المدير التنفيذي الرئيسي في الثامنة والعشرين من عمره والآخرون من حوله في الرابعة والعشرين. ومع وجود كل تلك الأخبار التي تحفل بقصص أشخاص في العشرينات والثلاثينات من العمر ممن تبلغ ثرواتهم مئات الملايين من الدولارات، نشعر بالفشل إذا نحن بلغنا الخامسة والثلاثين أو الأربعين دون أن نكون أثرياء بالاعتماد على أنفسنا.

وهكذا قام وارين، الذي قابلناه سابقاً، مدفوعاً بحاجته الداخلية لإنقاذ سمعة والده والضغط الخارجي الواقع عليه لتحقيق شيء ما في مجتمع يهلل للنجاح السريع، قام بضرب الكرة باتجاه المدرجات. لقد فشلت تجربته الأولى لأنه لم يبذل «جهداً كافياً» يواجه به متطلبات السوق والمنافسة. واكتشف أنه كان يسعى ضمن سوق صغيرة كانت مزدحمة في الأصل.

أما فكرته المتعلقة بالمغامرة التالية فقد كان الخلل فيها لا يقل خطورة. إن الأشخاص الذين تهمهم الخدمات الصحية يكونون من كبار السن عموماً. وان كبار السن في وقتنا الحالي لم ينشأوا على استخدام الكومبيوتر. فهم لا يلجؤون تلقائياً إلى الإنترنيت للحصول على المعلومات، كما يغلب أن يفعل من هم في الثلاثين من العمر. وإضافة لما سبق، فإن الأشخاص الذين يعانون من متاعب صحية، لا يرغبون في الغالب بقضاء اجازا تهم في أماكن غريبة كما يفعل الأشخاص الذين يتمتعون بكامل صحتهم، ولا تكفي فكرة الارتباط بمرافق جيدة للعلاج الطبي لدفعهم للاشتراك في رحلات إلى تييرا ديل فويغو Tierra del

Fuego. وفي حال لزم الأمر أن يقيم هؤلاء في المشفى فهم يفضلون أن يكون ذلك في وطنهم، مهما كانت العناية بهم جيدة على مسافة أربعة آلاف ميل. لقد فشل عمل وارين مرة أخرى. أما بشأن مشروع العمل الثالث في الكرمة والنبيذ، فلم يكن وارين ملماً بأي شيء عن هذا الموضوع سوى أنه يحب النبيذ وأنه سيترك بذلك انطباعاً قوياً لدى أصدقائه.

أجرينا لقاءات مطولة مع وارين وطلبنا منه أن يقرأ كتاب جون كوتر John Kotter «المدراء العامون The General Managers» ليتعلم ماذا يفعل المدراء العامون (المدراء الذين يتحملون مسؤولية الربح والخسارة في مجال عملهم) يوماً فيوم وساعة بساعة وبشكل فعلي. ثم سألناه عن مدى معرفته بما كان يتقنه المدراء العامون المذكورون في الكتاب. وما هو الشيء الذي كانوا يقومون به يوماً بيوم ويشعر هو بأنه كفء لأن يقوم به؟... ثم جعلناه يجري تحليلاً لنقاط قوته ونقاط ضعفه. وطلبنا منه أن يعرف ما الذي كان زملاؤه في صف الماجستير يفعلونه. هل أصبحوا رجال أعمال وحققوا نجاحاً باهراً؟... وقد تبين أن معظمهم كانوا لا يزالون يعملون في وظائف في طور التدريب.

كان ذلك هو مكان وارين أيضاً. كانت أمه تعلم ذلك كما كانت زوجته تعلمه، وكنا نحن نعلم أيضاً. وفي النهاية اكتشف هو ذلك. توجب عليه أول الأمر أن يكابد معاناة المرور بمرحلة الحداد على موت أحلامه. فهو لن يستطيع التجول في المدينة وهو يقود سيارة فارهة يعرّج فيها لأخذ والده من المعهد ويسرع به وبوالدته على متن طائرة الكونكورد إلى باريس لقضاء عطلة نهاية الأسبوع. لن يرى صورته على غلاف مجلة فورتشن Fortune إلى جانب غيتس و بوفيت («وارين الآخر»). ولن يذهب إلى حفل اللقاء السنوي الخمسين مع رفاق صفه فيكون مثار حسد الجميع. كان عليه القبول بعمل منتظم وتعلم مستلزمات إدارة الأعمال، على أمل القيام بهذه الإدارة ذات يوم. ومن حسن الحظ أن أثمرت المعالجة، ويقوم وارين حالياً بإدارة فرع مهم في شركة تلفزيونية للاشتراكات الخاصة. ومن يدري، فلربما بلغ هدفه يوماً ما.

كيفية القضاء على هذا النمط

عليك أولاً أن تلجأ للمحترفين المتمرسين في مجال عملك وذلك بغية الحصول بدقة على ذات النوع من المعلومات التي قمنا بذكرها على التو. كيف تسنى لهم الوصول للتدريب؟... ما هي الخبرات التي يعتبرونها الأكثر قيمة؟... ما الذي كانوا سيؤدونه بشكل مختلف لو أنهم تمكنوا من ذلك؟... وإذا كان هؤلاء يعرفون المؤسسة التي تعمل بها ويعرفون وضعك بالتحديد، فاطلب نصيحتهم بشأن الخطوة التالية الأفضل لبلوغ النجاح في مهنتك.

إن العلاج الذي نقترحه، لمعظم أنماط السلوك الاثني عشر الأخرى التي ناقشها، يتضمن اتخاذ عدة إجراءات تهدف إلى قلب تلك الأنماط، التي تحد من تقدمك، لتتخذ شكلاً معاكساً. فعلاج التركيبة الذهنية الكامنة وراء الاندفاع نحو النجاح السريع يتضمن عكس الآية، أي التوقف عن الفعل والتصرف. والتغير الخارجي الذي نسعى إليه يشبه ما تقوم به لدى اتباع حمية غذائية لتخفيف الوزن وكيف يتعين عليك التوقف عن تناول الأطعمة ذات السعرات العالية ونسبة الدهون المرتفعة. ما أنت بحاجة إليه هنا هو التوقف عن محاولة القيام بالكثير أو محاولة الوصول إلى الهدف الكبير ـ التوقف عن محاولة رمي الكرة إلى الهدف.

أحد الأشخاص ممن عملنا معهم منذ عدة سنوات جاء إلينا يحمل موجزاً عن سيرته الدراسية والمهنية وكانت أشبه بمخطط لرحلة حول العالم: سنتان في هذا المرفأ، ثمانية عشر شهراً في ذاك، سنة هنا وسنة هناك. لم يكن هناك أي هدف تم تحقيقه بل العديد من المحاولات الفاشلة، وعندما جاء لرؤيتنا كان في وضع لا يسمح بتوظيفه من الناحية العملية. لقد تم طرده خارج الفريق. وإذا أنت تماديت بإصرار في التفكير والتصرف على هذا النحو، فقد تجد نفسك في الوضع ذاته.

إن «العمل» الذي ينبغي عليك القيام به للتغلب على هذه الأعراض، هو

ذو طبيعة نفسية إلى حد كبير. في البداية أنت بحاجة لفهم السبب الذي يدفعك للشعور بضرورة تسجيل أهداف مباشرة، كما يتعين عليك أن تتعلم كيف تقاوم هذه الهواجس. ما الذي تسعى إلى إثباته؟... لماذا تهتم كل هذا الاهتمام بإحداث أثر فيمن حولك؟... لماذا تشعر بتلك الحاجة الملحة لأن يعاملك الناس وكأنك نجم؟... كان والد أحد زبائننا يتمتع بنجاح مرموق، وكان السبب في ذلك يعود جزئياً إلى أنه كان يشغل المكان المناسب في الوقت المناسب، وقد منح هذا الرجل لابنه هدية قيمة عندما قال له (وكان على حق تماماً): «لا تحاول الدخول في منافسة معي، لأنني أدين بثمانين في المائة من النجاح الذي أتمتع به لمجرد الحظ».

هل تسعى لنيل رضاء أحدهم؟... هل تحاول الظهور بمظهر شخص ذي إمكانيات خاصة؟... لقد عملنا مع الكثير من الزبائن الذين اكتشفوا، لدى بلوغهم الأربعين أو الخمسين من العمر، أنهم كانوا لدى ممارستهم مهنهم يسعون معظم الوقت للحصول على رضاء شخص مهم في حياتهم أو إلى لفت انتباهه. وقد شغلت هذه الحاجة لدى بعضهم حيزاً مهماً من شخصيته بحيث أنها استمرت في توجيهه حتى بعد وفاة الوالد «مثلاً» الذي كان يحاول إرضاءه. حيث بقي ذلك الأب حياً في الذاكرة العاطفية لذلك الزبون. ولم يعترف هؤلاء الزبائن أبداً، حتى ذلك الوقت، بدرجة تأثير تلك الرغبة على سلوكهم واختياراتهم في الحياة. وفي بعض الأحيان، قد تكون قد حصلت فعلاً على الرضى الذي كنت تسعى إليه لكنك لم تتقبله أو لم تعترف به بشكل كامل. وقد تكون، أحياناً أخرى، تسعى وراء رضى شخص لا يستطيع وبكل بساطة منحك إياه. وعندما تدرك ما الذي كنت تفعله ولأي هدف ترمي يصبح بإمكانك إعادة النظر فيما إذا كان ذلك هو الشيء الذي تنوي الاستمرار فيه.

نحن جميعاً نعرف أشخاصاً حققوا أكثر مما حققنا وبشكل أسرع. ولكن التركيز على احتياجات الآخرين ونجاحاتهم لن يؤدي غالباً إلا للشعور

بالتعاسة، إن لم نقل لكارثة. أنت بحاجة لأن تقرر ما هو الأفضل بالنسبة لك أنت، آخذاً بعين الاعتبار مواهبك وطاقتك وإمكاناتك ونقاط القوة ونقاط الضعف لديك. قد تصل إلى ما تصبو إليه متأخراً بعض الشيء عمن هم حولك، ولكن احتمال الوصول يكون أكبر في حال سرت في طريقك بسرعة معقولة بالنسبة لوضعك.

ومن أجل تحقيق تلك المهمة الصعبة وهي تطوير الشعور بالصبر، من المهم أن تتذكر أن الصبر والانتظار حتى تمتلك المهارات والمعرفة الضرورية، وانتظار اللحظة المناسبة لتطبيق تلك المهارات والمعرفة، لا يعني الاستسلام لحياة عادية أو حياة يملؤها الخمول واليأس. بل إن ذلك يعني تماماً ما تقوله تلك الكلمات: الصبر، وتطوير مهاراتك وتطوير مهنتك بحيث تستطيع الاندفاع نحو الهدف عندما تحين اللحظة المناسبة مدركاً بأنك قد وصلت للوقت والموقع الملائمين لذلك. ومن أجل الوصول إلى هذا المرحلة فإننا نشجع ضاربي الكرة المندفعين، الذين نعمل معهم، على تغيير الكتابة على شاشة التوقف في جهاز الكومبيوتر لديهم لتصبح «القليل يعطي نتائج أفضل».

التعامل مع شخص مندفع نحو النجاح

إذا كان لديك مرؤوس تعرفت فيه على شخص من النمط الذي يلوح أحياناً بمضربه نحو الهدف فاسأل نفسك: «هل تلفت نظره دائماً المشاريع المهمة؟... هل يسعى دائماً وراء الكسب في الوقت الذي كان عليه خلاله أن يتعلم أصول العمل؟... هل يقارن نفسه، ولغير صالحه، بأولئك الأشخاص القلائل الذين أصبحوا مدراء تنفيذيين على مستوى عال في سن صغيرة وبشكل غير اعتيادي؟... هل يضم سجله سلسلة من حالات الفشل سعى فيها نحو أهداف كبيرة، بينما لا يحوي هذا السجل سوى القليل من حالات النجاح المتواضعة؟...

ونظراً لكونك المدير، فأنت تتمتع بإمكانية فعالة للتعويض تساعد بها الموظفين الساعين وراء التغيير. كما أن لديك إمكانية التحكم بنوع المهام. فرغم أنه (أو أنها) قد يقوم بمحاولة اغتنام الفرصة لشغل منصب جديد في قسم المبيعات عن طريق الإنترنت، إلا أنك تستطيع اختيار موظف أكثر خبرة، وإخبار الساعي وراء الهدف أنك قد اخترت شخصاً آخر نظراً لخبرته الأوسع ولذكائه الاستثنائي. يجب أن توضح هنا أن اختيارك شخصاً آخر ليس من نوع الاستخفاف أو الإهانة، كما أنه ليس من مبدأ «انتظر حتى يأتي دورك»، وأنك بصفتك المسؤول عن إدارة العمل، تتحمل مسؤولية القيام بكل ما من شأنه إنجاح هذا العمل، لذلك فإن قرارك وبكل بساطة هو قرار يتعلق بالعمل - إن ضارب الكرة المندفع لم يصبح بعد جاهزاً للاضطلاع بعمل يتطلب تطوراً متزايداً وثابتاً على المدى الطويل.

إلفت نظر الموظف، بلطف قدر الإمكان، إلى أنه من النوع الذي يحاول العمل بشكل «يفوق إمكاناته» (تماماً كما يعيش بعض الناس في مستوى يفوق إمكانياتهم). ووضح له أنك تريد أن تتأكد من نجاحه في المستقبل بأن تكبح اندفاعه إلى حد ما. في الغالب، ستكون استجابته كالتالي: «ولكن الطريقة الوحيدة لأتعلم هي أن أقوم بالعمل». هذا ليس صحيحاً. فأنت تستطيع أن تتعلم الكثير عن طريق المراقبة الدقيقة لكيفية أداء الناس لعملهم وتحقيقهم للنجاح، والكيفية التي يفشلون بها.اشرح لهذا الشخص بأنه كان حتى تلك اللحظة يواجه الفشل أكثر من النجاح. وأخبره أنك تقدمه أحياناً كمثال على أسلوب الفشل في التطور. ومن المؤكد أن ذلك سيوقفه عند حده. «أنا، الشخص الذي يحمل كل إمكانات النجومية، أقدم كمثال لشخص فاشل؟» إن هذا الكلام ليس مما يود أي شخص سماعه، ولكنه قاس بشكل خاص بالنسبة لبطل يتوقع تحقيق الأهداف. ويمكنك هنا أن تقول له، اسمعني، إذا كنت تريد أن تقوي جسمك عن طريق رفع الأثقال، ووضعت زنة تبلغ أربعمائة باوند على طرفي العمود في أول

محاولة لك، فستكون تلك بدون شك آخر محاولة. وفي حال كوني أنا الشخص الذي يقوم بتدريبك «مدربك الخاص»، فسأكون عندها قد خنت واجبي إذا تركتك تفعل هذا، أليس ذلك صحيحاً؟ إذاً دعنا نتحدث الآن كيف يمكنك أن تصل لمرحلة تستطيع فيها رفع أربعمائة باوند.

إن الهدف من هذه المناقشة هو محاولة وضع قدر من العقلانية في عملية تطوير المهنة، أي سحب تلك العملية من عالم الإنجازات الخيالية لأصحاب المليارات في عالم الاتصالات الإلكترونية، الذين لا يتجاوزون التاسعة والعشرين من العمر، ولبيل غيتس، واعادتها إلى المستوى الواقعي، أي للشخص الجالس في مكتبك. قم بالاشارة إلى أهمية العمل الذي يؤديه ذلك الموظف في الوقت الراهن وساعده على أن يشعر بالرضى بشأن ما يفعله (أو تفعله في ذلك اليوم واليوم الذي سبقه وأخبره ماذا تريده أن يفعل في الغد. أي أوضح له بأنه قد بدأ فعلاً بالسير على طريق النجاح.

ومن المهم هنا أن تكون محدداً قدر الإمكان بشأن المهارات التي يتعين على الموظف تطويرها. وضح له أن المهام التالية التي تفكر بإسنادها إليه (أو إليها) المقصود منها مساعدته على تطوير تلك المهارات. أعطه إن أمكن أمثلة توضح كيف قام بعض المدراء التنفيذيين الناجحين ممن يعرفهم (أو تعرفهم) بتطوير مهاراتهم عن طريق القيام بمهام متواضعة في بداية حياتهم المهنية. وأعط الموظف، بالقدر الذي تستطيعه، فكرة عن نوع وتوالي المهمات التي ترسي أفضل أسس النجاح ضمن مجال عملك. ولايعني هذا طبعاً التزاماً بتوفير تلك الفرص، بل إن الفكرة هنا هي التوضيح بأن تطوير المهنة هو ما ذكرت تحديداً ـ شيء يتجلى بمرور الوقت بشكل يمكن توقعه إلى حد ما.

على المندفعين نحو النجاح السريع أن يذكّروا أنفسهم بما أنجزوا ـ لا بما لم ينجزوا. في مسرحية حازت على إحدى الجوائز، وهي مسرحية «رجل لكل الفصول A Man for all Seasons» التي ألفها روبرت بولت Robert Bott عن

السير توماس مور Thomas More، يقوم صديق لتوماس مور، يرغب في أن يصبح من أفراد بلاط هنري الثامن، بالشكوى من أنه يشعر بعدم أهميته، وبأنه ليس هناك من شخص مهم يعرف ما يقوم به. يسأله مور : «لماذا لاتصبح مدرساً، لأنك ستكون مدرساً جيداً، بل انك ستكون مدرساً رائعاً». فيجيب الصديق: «وإذا أصبحت مدرساً، من سيدري بذلك؟» يقول مور:

«أنت وتلامذتك وأصدقائك والله. وهذا ليس بالجمهور السيء». إن هذه ليست بالنصيحة السيئة لأولئك الذين يركزون اهتمامهم دائماً على الأهداف البعيدة وتفوتهم بذلك متعة مراقبة المباراة التي تجري أمام أعينهم.

الفصل الثامن

عندما يكون الخوف هو سيد الموقف

في عقد نما فيه الاقتصاد الأميركي دون أن يوقفه شيء، عصر ساده تفاؤل يلهب المشاعر وبدا فيه كل شيء ممكناً، كان تخلف مايك Mike عن إيقاع العصر يتنامى باستمرار. فبحكم كونه سلبياً يلازمه قلق مستعص كان شخصاً يستطيع ـ بل استطاع فعلاً ـ رؤية سلبيات معظم الأوضاع وإيجابيات القليل منها فقط. وقد دفعه الفزع من المخاطرة والتغيير للالتزام بالحفاظ على الوضع القائم بأي ثمن، وبما أنه كان يرى بوضوح المخاطر المترتبة على التغيير فقد سبب القلق لنفسه وللمحيطين به إلى حد الشلل.

كان مايك من النوع الذي يمكن أن ندعوه بالقلق ـ المتشائم، كان شخصاً رافضاً. ولو أردنا تشبيهه بشخصية أدبية لكانت شخصية إيور Eeyore، الحمار التعيس في قصة ويني ـ بو .Winnie - The - Pooh وكلمة «إيور» كانت فعلاً الاسم الذي أطلقه عليه زملائه في العمل للتندر، فعبر السنين كان زملاؤه قد ربطوا بينه وبين صفة السلبية بشكل وثيق.

كان مايك مسؤولاً عن الاتصالات الخارجية في مستشفى تعليمي ذو شهرة عالمية في مدينة نيويورك. كان ذلك هو العمل الذي طالما حلم به، عمل لا يمكن الطعن بسمعته واستقراره، وكان مايك مصمماً على القيام بكل مامن شأنه

حماية اسم المستشفى وصورته. لم يكن هناك ما هو أهم في نظره فهو لم يكن يضع فاصلاً بين المستشفى وبين شخصه. فكل مامن شأنه إلحاق الضرر بالمستشفى كان بمثابة تهديد له. وكان يعتقد أن أي تغيير داخل المستشفى أم خارجه سيجعله عرضة للأذى. لذا قاوم بصورة غريزية أي تغيير وكل تغيير. كان خوفه من التغيير كبيراً بحيث كاد يودي به للطرد من عمله.

الديناميكيات المحركة لهذا العمل

نحن نستخدم تعبير القلِق ـ المتشائم لوصف سلوك مايك لأن هذا النمط يتضمن فعلياً عاملين محركين منفصلين لكنهما، وبنفس الوقت، مرتبطين ارتباطاً وثيقاً. أولهما أن الأشخاص الذين يتبعون هذا النمط السلوكي يمتلكون من حيث الأساس نظرة تشاؤمية للعالم، ولكل ما يصادفونه فيه. هم ينظرون للكأس ويرونه نصف فارغ. بل إنهم يرون مستوى السائل وهو ينخفض بتأثير التبخر كما يرون المواد الملوثة وهي تأخذ طريقها إلى الكأس. إن لكل هذا أساس من حيث الواقع. إلا أن ذلك ليس أول ما يتبادر إلى أذهان معظم الناس ويقلق تفكيرهم. لقد استشهد روبرت ف. كنيدي Robert F. Kennedy في أحد خطاباته بكلمات لبرنارد شو Bernard Shaw حيث قال: «بعضهم يرى الأمور كما هي ويتساءل، لماذا؟.. أما أنا فأحلم بأشياء لم تحدث أبداً وأتساءل، لماذا لا تتحقق؟..» تعتبر جملة كنيدي هي النقيض لتشاؤم من هذا النوع. إن المتشائم يتخيل كل أنواع النتائج السلبية الممكنة لعمل ما، وهي لا بد أن تكون عديدة، إذ أن كل تغيير ذا أهمية حقيقية يشتمل دائماً على خطورة.

وفوق ذلك، فالأشخاص من هذا النمط لا يقارنون مزايا ومساوئ الخيار «A»، ثم مزايا ومساوئ الخيار «B» ثم مزايا ومساوئ الخيار «C». بل يقومون عوضاً عن ذلك بمقارنة مزايا «A» بمساوئ «A» و«B و«C»، ثم مزايا «B» بمساوئ «B» و«A» و«C»، وهلم جرا. فلا عجب إذاً أن ترجح كفة الجانب

السلبي دائماً على كفة الجانب الإيجابي لدى هؤلاء الأشخاص. والعامل المحرك الثاني هو أن الشخص القلِق -المتشائم لا يستطيع إدراك النتائج المترتبة على عدم التغيير. وتكون النتيجة أن ترجح على الدوام تقريباً الكفة المقاومة لإحداث التغيير. وضمن ظروف كهذه، يبدأ العالم بالظهور أشبه ما يكون بمكان مخيف.

ما هو عنصر «القلق» في نمط القلِق ـ المتشائم؟.. إن الدراسات التي أجريت للمقارنة بين القلق والإثارة قد وجدت أن الفرق الأوحد بينهما هو ما إذا كان الشخص يتكهن بالنجاح أم بالفشل. إن الإثارة، أو القلق، هي المساعد النفسي للتشاؤم. فنحن إذا فكرنا بأن شيئاً سيئاً قد يحصل، فمن المنطقي بصورة من الصور أن نشعر بالقلق بشأنه. وعملية القلق، ضمن المستوى الأدنى، تجعل الشخص يشعر بأنه أحسن حالاً وأعظم نشاطاً وأكثر قوة. (حتى ولو لم يكن ذلك صحيحاً ـ فالقلق بشأن ما إذا كانت ستهب عاصفة أو ما إذا كانت طائرتنا ستبقى محلقة في الجو، مثلاً، لن يكون له تأثير على النتائج).

إذاً فإن لهذا النمط السلوكي «محركين» نفسيين: رؤية الجانب السلبي ولا شيء سواه تقريباً، والقلق بشأنه لدرجة الإفراط. إن السلوك بحد ذاته بسيط. ولكن بإمكانه أن يؤدي إلى ضرر هائل، فهو يرفع مستوى القلق عند الآخرين في المؤسسة بأن يبرز النتائج السلبية المحتملة لأي تغيير مقترح.

وغالباً ما يكون القلقون ـ المتشائمون مسوقون بمشاعر مبالغ فيها من الخزي والحرج. فهم شديدو الحساسية إزاء ارتكاب الأخطاء أو القيام بما يقصر عن الوفاء بالتوقعات. وهذا بدوره، يغذيه إحساس شديد بالخزي يشعرون به عندما تظهر تلك الأخطاء والنقائص للعيان.

وتفادي الأمور بهذا الشكل يؤثر على الكيفية التي تتوجه بها رؤية الشخص للعالم خارج نطاق عمله بنفس القدر الذي يؤثر به على سلوكه ضمن جو العمل. إن الشخص الذي يبقى قلقه المفرط ضمن حدود المعقول في أجواء

العمل يغلب أن يبقى هذا القلق المفرط ضمن نفس الحدود في المنزل وفي علاقاته (أو علاقاتها) الشخصية. والشخص الذي يكون شديد التشاؤم والقلق في مجال العمل سيكون على هذا الشكل من السلبية في العالم الخارجي. ورغم أن العديد من الناس يحبون تبادل الأحاديث حول ما بلغته الأمور من السوء عند تناول الغذاء أو احتساء كأس من الشراب بعد العمل، إلا أن معظم الناس يشعرون بالملل من قضاء الوقت مع شخص لا يرى دائماً إلا الجانب السلبي (ولا يتحدث إلا عنه). وبمرور الوقت قد يؤدي ذلك إلى إفساد علاقة ما أو زواج. هل هناك من يود أن يمضي وقته (أو وقتها) (ناهيك عن حياته بكاملها) مع شخص يتوقع على الدوام الأسى وسوء المصير؟.. وفوق ذلك فإن هذه النظرة للحياة كثيراً ما تكون معدية. فمن السهل أن تنقل مشاعرك القلقة ونظرتك السلبية المبالغ فيها إلى العالم لأطفالك وللآخرين من حولك. وبالقدر الذي تكون فيه أعمالك مدفوعة بمشاعرالخزي والخوف والشعور بالتشاؤم، يتعلم أطفالك أن يشعروا بالخزي وأن يخافوا منه كذلك.

إن القلقين ـ المتشائمين، شأنهم شأن معظم الناس، يسقطون مشاعرهم على الآخرين. وهم يتخيلون ويفترضون أن الآخرين يشعرون حيال الأمور بنفس مشاعرهم هم. فهم يفترضون، مثلاً، أن الآخرين معرضون للشعور بالخزي مثلهم وهم بهذا يتساوون معهم في قلقهم بشأن سلبيات الأمور. ومن ثم تبرز مشاعر القلق والافتراضات تلك ضمن مجال عملهم. وتكون النتيجة أن تتعرض حياتهم المهنية للخطر إلا إذا استطاعوا تغيير هذا النمط. إن للقلقين ـ المتشائمين دوراً يؤدونه في مراكز مهنية معينة، مثل تحليل درجة الخطورة ومراقبة النوعية. والأشخاص الذين يحملون هذه النظرة للحياة يصلحون للعمل في تنقيح مسودات المطبوعات واختبار البرمجيات والمنظومات المعلوماتية وكميكانيكيّ طائرات ـ أي الأعمال التي يتركز فيها الاهتمام على التأكد من عدم حدوث خلل ما. ولكن الصفة التي لا سبيل للاستغناء عنها في مجال القيادة هي

الاستعداد للإقدام على المخاطر واقتراف الأخطاء وتحمل النتائج المترتبة على اتخاذ القرار الخاطئ. وأسوأ ما يمكن أن يفعله قائد هو ألا يتخذ أي قرار على الإطلاق بشأن قضية هامة بدافع الخوف من اتخاذ قرار خاطئ. إن القيادة لا تصلح لأولئك الذين يخافون من الإقدام على المخاطر. وعندما ينتقل الشخص من قسم المبيعات أو الإنتاج أو الخدمات إلى الإدارة، حيث تزداد الحاجة للقيادة، ترتفع درجة سوء التلاؤم بين القلق ـ المتشائم وبين المنصب. ولذلك، فإن الأشخاص الذين يتصرفون بموجب هذا السلوك نادراً ما يتجاوزون المستوى الأول من الإدارة.

وجود شخص دائم القلق في المؤسسة

رغم أن المتشائمين يعتبرون أنفسهم في العادة حماة مؤسسة ما أو ثقافة ما، إلا أن بإمكانهم القيام، بكل سهولة، بدور المدمر لكل تجديد وإبداع. إن تأثيرهم سام لدرجة تبعث على الأسى. فعندما يطرح شخص ما في المؤسسة بادرة ـ منتج جديد أو خدمة جديدة أو تغيير في عملية أو بنية إدارية أو أسلوب جديد في تسويق منتج قديم ـ فإن استجابة المتشائم غالباً ما تكون «ماذا لو لم ينجح الاقتراح؟..».

إن هذا وحده يكفي لتجميد أو قتل أية فكرة. نحن جميعاً عرضة للشعور بالقلق، وعندما يبدأ أحدهم بإبداء قلق مفرط ـ سواء كان السبب وجيهاً أم لا ـ فإن الآخرين يبدأون بتلقي الإشارة وبالشعور بالقلق. فالقلق، شأنه شأن بقية الانفعالات يحوي عنصراً «ناقلاً للعدوى»، مثل فيروس الزكام ذو المفعول البالغ السرعة. لاحظ ماذا يحدث في المرة القادمة التي تكون فيها في اجتماع ويبدأ شخص ما بالتعبير عن القلق ـ لا بمجرد طرحه سؤالاً بشأن الناحية العملية لأي شيء تجري مناقشته، ولكن بإبدائه قلقاً وتخوفاً حقيقيين. إنك سترى على الأغلب أن القلق سرعان ما ينتشر حول الطاولة أو في الغرفة، حتى لو كان ذلك

القلق ذو أساس واه. ويشير علماء النفس إلى ذلك «بالقلق ذي الانسياب الحر» وهو شعور مزمن بعدم الارتياح لا يتولد عن تهديد فعلي. وبإمكان هذا القلق الارتباط بسرعة بقضايا محددة (وفجأة يتحول القلق «ذو الانسياب الحر» إلى قلق محدد بشأن ما إذا كنا قد أطفأنا الفرن أم لا). في حال كان هناك تهديد فعلي، فمن الواضح أن يتحول قلق شخص واحد ليشمل المجموعة بكاملها. ولكن لسوء الحظ، وكما سترى، فإن قلق الانسياب الحر ينتشر بنفس السهولة التي ينتشر فيها التخوف المشروع.

ويتبدى الأذى الذي يمكن للمتشائم أن يسببه بشكل خاص عندما يكون (أو تكون) في موقع الإشراف على التوظيف، لأن الأشخاص من هذا النوع يميلون بداية إلى وضع معايير عالية جداً يتوجب على المتقدمين اجتيازها قبل أن يتم توظيفهم، كما أن هؤلاء يميلون إلى توظيف من يشبهونهم. والنتيجة؟.. عندما يثير المتشائم الاعتراض «ماذا لو لم ينجح الاقتراح؟..» يومئ الكثير من الحاضرين برؤوسهم موافقين. ويؤدي ذلك إلى زيادة قلق الشركة أو المجموعة. وهذا أشبه بقلب النمط القديم من التوظيف رأساً على عقب وتوظيف شخص معارض على الدوام بدل شخص يوافق على الدوام.

لاشك بأن كل مؤسسة تحتاج إلى أشخاص مستعدين للإفصاح عن أفكارهم ولتقديم تقويم واقعي للخطط أو التوقعات غير الواقعية، أشخاص بمقدورهم، بسبب خبرتهم الطويلة، لفت النظر إلى نقائص فكرة ما أو خطة ما جديدتين. ويمكن لمثل هؤلاء الأشخاص أحياناً أن يتذكروا كيف أن المؤسسة قد جربت من قبل مبادرة يقوم زملاؤهم حالياً بمناقشتها للمرة الثانية، وأن يستعيدوا المشاكل التي واجهتها المؤسسة. يعتبر ذلك من مظاهر «الذاكرة المؤسسية». ولكنه مجرد مظهر واحد فقط، فقد تتوفر أساليب يصبح فيها الوضع الحالي أكثر ملائمة لتطبيق المبادرة. ولكن عندما لا يرى الأشخاص إلا النقائص، وعندما يكونون عاجزين عن اقتراح أساليب خلاقة للمضي في تنفيذ

خطة جديدة وتجنب تلك النقائص، فإنهم يصبحون بذلك معيقين للخطط لا حلالين للمشاكل. كما أن الكلفة الناتجة عن تعطيل أي تجديد أو إبداع سترجح في نهاية الأمر على الفوائد التي يقدمونها. تلك هي الطريقة التي يقوم بواسطتها الأشخاص الذين يتصرفون بحسب هذا النمط السلوكي بإيذاء المجموعة وإيذاء أنفسهم. إنهم لن يحصلوا على ترقيات بكل تأكيد بل أنهم في الواقع قد يجدون أنفسهم يوماً ما وقد أصبح الاستغناء عنهم ممكناً.

وإذا أردنا التعبير بصراحة، فإنه ما من إنسان يحب أن يعاشر شخصاً «يسبب الإحباط» حتى ولو كان السبب الظاهري لكل تعليق سلبي هو الرغبة في القيام بما يفيد المؤسسة. وعندما يأخذ الآخرون في اعتبار ذلك نمطاً يبدأون بالتفكير على الشكل التالي «ها هو جاك قادم، استعدوا لسماع أنباء سيئة». والأسوأ من ذلك هو عندما لا يكتفي الناس بمجرد التفكير ولكن يبدأون بتناقل ذلك فيما بينهم أو يسعون لحماية أفكارهم الجديدة منك حتى لا تتاح لك فرصة القضاء عليها. إن هذا النوع من السلوك السام قد تكون له نتائج قاسية على حياتك المهنية.

إن تلك النتائج السلبية لا تقتصر فقط على الأشخاص الذين قطعوا أشواطاً في حياتهم المهنية. فأنت لو كنت لا تزال في بداية حياتك المهنية وكنت دائم الترداد لعبارة «ماذا لو»، التي تنطق بالكآبة والشؤم، وذلك فيما يتعلق بأي تغيير، سيتعلم الناس أن يتجنبوا العمل معك أو ضمك إلى مجموعاتهم. وفي حال كنت تأبى تقبل مبدأ التغيير ورؤية الفرص السانحة من حولك، فستزداد غالباً محدودية نجاحك نظراً لإحجامك عن اغتنام الفرص المواتية في حياتك المهنية فيما يخص المناصب أو المهام الجديدة.

وفضلاً عن ذلك، فإن فرط التحسس ذاته تجاه مشاعر الخزي، التي تقود الشخص القلق ـ المتشائم إلى تجنب التغيير، غالباً ما يؤدي إلى المماطلة وهذه بدورها يمكن أن تؤدي إلى إخفاق مبكر في الحياة المهنية. فالمماطلة، كما

ناقشناها في «النظر في المرآة» (الجزء الثاني)، هي دالة لا تعني الكسل أو عدم المقدرة بل تعني قلقاً مفرطاً بشأن ما إذا كانت نتيجة العمل جيدة بالقدر الكافي. فالأشخاص القلقون ـ المتشائمون يركزون اهتمامهم على الاحتمال ـ مهما كان بعيداً ـ بأن عملهم سيعتبر غير واف (ويمتد ذلك التصور في أذهانهم ليشمل أنهم سوف يعتبرون أشخاصاً غير أكفاء وبأن الخزي سيجللهم). ومن ثم يسعون دون أن يعوا ذلك لتجنب، أو على الأقل لتأخير، ذلك الحدث عن طريق الامتناع عن إكمال مشاريعهم ـ فما لا يُرى لا يمكن الحكم عليه، وقد يفضل بعض الأشخاص القلقين ـ المتشائمين تحمل الملامة بسبب عدم إنجاز الأمور على المخاطرة بمواجهة حكم سلبي.

ويمكننا أيضاً رؤية هذا النمط السلوكي عندما يقوم المدراء بتدقيق أصغر تفاصيل العمل الموكل إلى مرؤوسيهم. في هذه الحالة ينصب تركيز المدير على جانب «القلق» من خصلتي القلِق المتشائم، ومنشأ القلق هنا هو الخوف من أن عمل الموظف سيكون بطريقة ما غير واف مما سيؤدي لشعور المدير بالحرج. وكما قد يتآكل القلق بعض الأشخاص بشأن ما إذا كانوا لم ينسوا إقفال الباب قبل مغادرتهم المنزل، نرى المدير الذي يتصرف بحسب هذا النمط يتآكله الهم والقلق، وقد ينتابه هاجس أحياناً، بشأن ما إذا كان مرؤوسيه قد اكتشفوا كل الأخطاء المطبعية، وما إذا كانت الأرقام جميعها قد تم جمعها وإلى ما هنالك. لاشك بأن المدراء يتلقون رواتباً لقاء التأكد من أن العمل الذي يؤديه الموظفون في دوائرهم ذا نوعية جيدة ـ لذا يصعب وضع حد فاصل بين «مجرد الإدارة» و«إدارة أدق التفاصيل». ولكن في حال كان مرؤ وسوك يشتكون معظم الوقت من أنك تتجاوز هذا الحد الفاصل وتقوم «بإدارة أدق التفاصيل»، حاول ألا تتغاضى عن تعليقاتهم. فكر بشأن ما إذا كان سلوكك هو نتيجة سلوك القلق ـ المتشائم لا مجرد (أو بالأحرى إضافة إلى) رغبتك في أن تكون وبكل بساطة مديراً جيداً.

إن دحض الأفكار لا يعني بالضرورة انك من النوع الرافض. فقد قصت علينا إحدى الزبونات وهي تضحك حكايتها مع مجموعة من «كبار المبدعين» كما وصفتهم. كانت المرأة من النوع الذي يتمتع بطاقة عالية ودوافع قوية، إنسانة تحب «الإنجاز»، وتعمل وهي تعي تماماً موطئ قدميها (ولو أن إحداهما فقط تكون على الأرض لأنها كانت دائمة الركض). قالت لنا: «إن أولئك الأشخاص يكرهونني، إنهم يظنونني غرينتش الذي سرق عيد الميلاد. كانوا يضعون كل تلك الخطط العظيمة عندما أتغيب عن العمل يوماً، وكل ما كنت أفعله هو القول إنها لفكرة رائعة، ولكن ولشدة الأسف هناك جاذبية أرضية على هذا الكوكب، أليس كذلك؟..» ويكون جوابهم: «اللعنة، جاذبية!.. لقد نسينا ذلك» ولكن ما الذي كان بوسعي أن أفعله؟.. لقد اكتشفنا أنهم لم يكونوا حقيقة يكرهونها رغم شعورهم بالضيق من حين لآخر. لقد كانت فعلاً «ملتزمة بالواقع». وفي حال جاء أحدهم بمفهوم جديد يخلو من خطأ فاحش كان ذلك يملؤها حماساً. إن الشخص الذي يتصرف بدافع تحري الواقع يختلف عن الشخص الذي يلعب دور القلق ـ المتشائم.

ولكن ـ إذا كنت عادة الشخص الذي يشن الحملة ضد الأفكار الجديدة (وبخاصة إذا كنت المحارب الوحيد فيها)، فقد تكون في خطر. وحتى لو كنت لا تعتبر نفسك إنساناً قلقاً ـ متشائماً بل شخصاً واقعياً متزمتاً ـ وهو ما يعتقده معظم الأشخاص الذين ينطبق عليهم هذا النمط ـ فكر مرة أخرى. فقد يتعين عليك، بدل القلق بشأن التغييرات المحتملة، أن تبدأ بالقلق بشأن النتائج المترتبة على سلبيتك في حياتك المهنية.

إن القلق ـ المتشائم الحقيقي يفضل العمل حسب ما جرت عليه العادة ويعود ذلك لطبيعته (أو طبيعتها) المتأصلة. ولكن اقتصاداً تحركه الفعالية والنشاط لا صبر له على نوعية تفكير كهذه. وأي شركة في أي مجال لا تزال تدير أعمالها حالياً بنفس الطريقة التي كانت تديرها بها قبل عشر سنوات مضت،

إنما هي وبكل تأكيد، تمارس العمل بطريقة خاطئة. والشركات الأكثر ذكاء، بالطبع، هي الشركات التي تلمح التغيير قادماً فتقوم بتكييف استراتيجياتها بسرعة قبل أن يدهمها هذا التغيير دفعة واحدة. والمثل القديم القائل «إذا لم ينخرب لا تقم بإصلاحه» قد ولى إلى غير رجعة. ويبدو أن المثل الجديد هو «إذا لم ينخرب، خربه أنت قبل غيرك وفكر ماذا يمكن أن تصنع منه». ورغم أن ذلك قد يصدق بشكل خاص في المجالات السريعة النمو والتغيير كالتجارة الإلكترونية والأعمال الجارية بواسطة شبكة الإنترنت وبقية المجالات الأخرى ذات التقنية العالية، إلا أنه يصدق الآن أيضاً حتى على ما كان يعتبر سابقاً مجالات تقليدية كصناعة السيارات والطاقة والمجالات الزراعية. في الماضي كان الأشخاص الذين يتصرفون بأسلوب قلق أو متشائم يلوذون بمؤسسة ذات تركيبة تراتبية قائمة على أساس تقليدي وميالة لمقاومة التغيير. وكانت تلك المؤسسات في الغالب تحتل الموقع الأول في مجالاتها، وتتمتع بمكانة راسخة في السوق كما كان تركيزها على الاحتفاظ بموقعها الطليعي يفوق رغبتها في التجديد من أجل تطوير هذا الموقع. لم تعد الأمور تجري على هذا النحو. فالقليل جداً من المؤسسات اليوم تعتبر رائدة في مجالها بشكل راسخ بحيث تستطيع معه تجنب إحداث التغيير. والأشخاص العاملون في الشركة الذين يقاومون أساليب التطوير وخفض التكاليف يواجهون خطراً جدياً بأن ينحوا جانباً أو يطردوا.

مصادر شخصية القلق ـ المتشائم

يعود نمط القلق ـ المتشائم إلى مصدرين شديدي الاختلاف. أحد هذين المصدرين يرجع بجذوره إلى خلفية تتصف بوجود امتياز ما، كالامتياز الذي يتمتع به العداء الذي يركض في المسار الداخلي من مضمار السباق. أشخاص من هذا النوع ولدوا في الأساس «ضمن دفق من النجاح» (حسب التعبير الذي صاغته شارون باركس في كتابها الصادر سنة 1993 «هل يمكن تعليم

الأخلاقيات؟ Can Ethics Be Taught» الذي اشترك توم بيبر وماري جينتايل في تأليفه). ويغلب أن يكون هؤلاء الأشخاص من أبناء أسر الطبقة المتوسطة ـ العليا أو الطبقة العليا، هم أذكياء، محبوبون ولبقون، ويتمتعون عادة بميزة تلقي تعليم جيد. كما وأنهم قد نشأوا في أجواء كان نجاحهم فيه يعتبر أمراً من المسلمات ـ بل ومتوقعاً. كان النجاح هو كل ما خبروه في الحياة، والنتيجة هي الشعور بالقلق الشديد بشأن ما إذا كانوا يستطيعون تحقيق الازدهار ضمن بيئة أقل كرماً. همهم الأوحد هو البقاء ضمن ذلك الدفق من النجاح. تراهم يعملون بجد وينفذون كل ما يطلب منهم ما داموا يشعرون يقيناً أنهم يستطيعون البقاء ضمن ذلك الدفق.وقد اشتكى لنا مدير رئيسي في شركة رئيسية للاستشارة الاستراتيجية قائلاً: «هؤلاء الشباب (خريجي برامج الماجستير العليا ومدارس الحقوق وما أشبه ذلك) الذين نوظفهم هذه الأيام ينفذون كل ما نطلب منهم ـ كل شيء ما عدا المغامرة. ويبدو أن كل ما يهمهم هو البقاء في المنطقة المريحة بحيث يظلون واثقين من الحصول على الترقية إلى الدرجة التالية. إن الطريقة التي يديرون بها شؤون مهنتهم (في الثامنة والعشرين من العمر) جد محافظة، إنها تشبه مشاهدة فريق محترف لكرة السلة يلعب لكي يبقى محتفظاً بالنقاط الست التي تبقيه متفوقاً ـ رغم أنه لا يزال في أول الربع الثاني من المباراة!.. «إنهم يريدون الحفاظ على أي شيء بحوزتهم، سواء كان ذلك مركزاً أم نقوداً أم مكانة في المجتمع».

وأحد الأمثلة على هذا النوع من المتشائم «ذو الأصل الرفيع» واحد من زبائننا كان قد ورث شركة لتصنيع منظومات إنذار. كان جده لأمه هو الذي أنشأ الشركة وقد حققت ازدهاراً جيداً في الثمانينات. ولكن عندما حان الوقت ليتسلم هو العمل، كانت الأمور قد تغيرت من القمة وحتى القاع، ومن التقنية وحتى الزبائن. ورفض الزبون تغيير العمل الذي كان جده قد بدأه. (ومما لعب دوراً سلبياً أن والدته كانت تذكره باستمرار بعبقرية جده.) وهكذا، وبدون أن

يعي ذلك، اتخذ قراراً بأن يمضي بالعمل بأسلوب محافظ وأن يحاول حماية حصته في السوق بألا يخوض أية مغامرة وألا يرتكب أية غلطة. وكان ذلك، كما تكشف فيما بعد، هو الغلطة المميتة. فخلال خمس سنوات من اضطلاعه بالعمل أجبر على الاختيار ما بين بيع الشركة أو إغلاقها.

والجانب الآخر من صورة القلق ـ المتشائم هو الإنسان الذي يشعر بالغربة. هذا الشخص يأتي غالباً من «الجانب الخاطئ من مسارات المضمار» وهو قد نشأ نشأة، إن لم نقل فقيرة، فعلى الأقل ضمن ظروف اقتصادية هامشية. وليس مما يبعث على الدهشة أن يتوق الأشخاص من هذا النوع إلى الأمان والاحترام الذي توفره منشأة محترمة وإلى الملاذ الذي تؤمنه المؤسسة. (لقد أنتجت أزمة الركود الاقتصادي الكبير في الثلاثينات جيلاً كاملاً من الأشخاص من هذا النوع.) وعن طريق القليل من الحظ والكثير من المثابرة في العمل تدبر هؤلاء الأشخاص أمرهم ليتحولوا إلى أعضاء مقبولين داخل المجموعة، وليحرزوا مناصب في مؤسسات ذات قوة مالية منيعة لا يرقى الشك إلى تاريخها. ويتركز جوهر تفكيرهم عندها في ألا تفقد المنشأة شيئاً من قوتها وسمعتها لأن ذلك هو ما يوفر لهم الأمن. كما أنهم طبعاً يعقدون العزم على ألا يفقدوا منصبهم ضمن تلك المنشأة. ونظراً لأنهم لم يولدوا ضمن دفق النجاح، فإنهم وبمجرد أن شقوا طريقهم إليه سيبذلون ما بوسعهم للبقاء هناك.

إن الإحساس بالعيش على الهامش يمكن له أن يكون ذا طبيعة اقتصادية، كما ذكرنا سابقاً، أو يمكن أن يكون نابعاً من قوى أخرى في حياة الإنسان، كأن يكون قد نشأ على دين تعتنقه أقلية ضمن المجموعة، أو أن يكون فرداً من مجموعة عرقية لا تتمتع بالمكانة اللائقة، أو نشأ ضمن عائلة انفصل فيها الوالدان أو فاشلة في أداء وظيفتها الطبيعية، وهناك طرق أخرى يشعر بها الإنسان بنفسه غريباً. نحن بالطبع لا نقصد القول أن كون الإنسان فرداً من أقلية يُنتج بالضرورة مثل هذه المشاعر بالهامشية. ولكن عدداً من الزبائن الذين أبدوا

مثل هذا النمط السلوكي والشعور المخيف قالوا بأنهم كانوا يشعرون كما لو أنهم خارج «السياق العام»، مهما كان السبب الذي كان يدعوهم لذلك، وبما أنهم أصبحوا «ضمن السياق العام» فهم يرغبون في المحافظة على تلك المكانة مهما كان الثمن.

ماذا يعني هذا النمط بالنسبة لحياتك العملية

بغض النظر عن مصادر نمط السلوك هذا، فإن الدوافع التي تأتي فيما بعد هي نفسها. واحد من تلك الدوافع هي الرغبة في الكفاح المستميت للحفاظ على المركز الذي وصل إليه الشخص والخوف الغريزي من التغيير. إن هؤلاء الأشخاص يتحولون إلى أشخاص رافضين نتيجة الخوف. والدافع الآخر هو الاندماج المبالغ فيه في المؤسسة التي تؤمن لهم الهوية الآمنة المضمونة. وتكون الرسالة التي يلتزم بها الشخص هي «أنا تابع لمؤسسة (اسم المؤسسة)» وهي رسالة مجازية لكنها قد تكون حرفية أحياناً. والمبالغة في الاندماج هذه هي السبب في رغبة الشخص الشديدة بالقتال ـ من أجل المحافظة على الرابطة مع المؤسسة ومن أجل الدفاع عن مصدر شعوره «بالانتماء».

كان مايك، الذي قدمناه في مستهل هذا الفصل، قد نشأ فيما اعتبره هو لاحقاً «خارج» الموقع الذي كان برأيه الموقع الأفضل، وذلك لدى مقارنته نفسه مع أولئك الذين كانوا أكثر غنى. ولد مايك في مدينة صغيرة في شمال ولاية نيويورك حيث كان والده يعمل حارساً في مؤسسة إصلاحية. كان شعور مايك حاداً بانخفاض وضع أسرته اجتماعياً واقتصادياً، كان يخجل من هذا الوضع ويكره خلفيته الاجتماعية.

كان لدى مايك Mike شعوراً إضافياً بالغربة. فقدكان شاذاً جنسياً وكان «التصريح» بذلك ضمن المجموعة التي كان يعيش وسطها يعني التعرض للسخرية والانعزال إضافة لاحتمال إلحاق الأذى الجسماني به. كان مايك قلقاً

باستمرار من احتمال أن يكتشف أحد مشاعر ولعه السري برفاقه في الصف(رغم أن أحداً لم يكتشف ذلك). كان دائم الحذر ونادراً ما ناقش مشاعره مع المحيطين به لأنه كان يخشى من أن يزل لسانه. كان ذكياً وكان يحصل على درجات جيدة كما كان يحرز نجاحاً في الاختبارات، وقد حصل على منحة دراسية مكنته من الالتحاق بجامعة ولاية نيويورك حيث تخصص في الاتصالات وتخرج بدرجة شرف.

كان أول الأعمال التي شغلها وظيفة في إحدى الصحف في بنسلفانيا حيث حظي بالاحترام بوصفه مراسلاً مجتهداً واعياً ولو أنه لم يكن كاتباً موهوباً. كان هو مصمماً على الحصول على وظيفة رفيعة المستوى في مدينة نيويورك. جذب أسلوبه المتين الواعي في الكتابة اهتمام نائب مدير قسم الشؤون العامة في مستشفى تعليمي كبير في المدينة. فقد كانوا يبحثون عن شخص ليشغل منصب مدير قسم الاتصالات الخارجية. كانت الاستطلاعات الجارية بين الأطباء وسواهم من العاملين في مهنة الطب تصنف هذا المستشفى على الدوام من بين المشافي العشرين الأعلى مكانة في العالم، كان اسم المستشفى على كل لسان. لذا كانت الإدارة تدرك إدراكاً عميقاً أن المستشفى يتواجد على الدوام في دائرة الضوء الإعلامية. وكانت هذه الإدارة تريد أن تتأكد من أن الضوء سيسطع حيث تريد هي لا في أي مكان آخر، وظنت أن بإمكان مايك مساعدتها في ذلك.

أما من جهته، فقد كان مايك Mike يشعر أنه قد «وجد طريقه» أخيراً إلى داخل المؤسسة الاجتماعية، وإلى القمة، ولو حتى لمجرد كونه قد أصبح جزءاً من مؤسسة تحظى بالاحترام الكبير. كان عازماً على البقاء هناك. وكان من المؤكد نوعاً ما أن ميول مايك الجنسية لن تسبب له مشاكل داخل المستشفى. كان بعض زملائه، بما فيهم العديد من الأطباء، من الشاذين جنسياً، ولم يحاولوا التستر على تلك الحقيقة كما أنهم لم يكونوا يعانون من أية انعكاسات سلبية بسببها. ومع ذلك فإن ماضي مايك جعله يبقي ميوله الجنسية طي

الكتمان. كان يتخذ عاشقاً من حين لآخر ولكن لم يكن يأتمن أحد على هذا السر، ولا حتى الشاذين جنسياً من موظفي المستشفى الذين كانوا يعلنون شذوذهم على الملأ. وكان يخترع قصصاً عن مواعيد له مع نساء ليخفي حقيقته. كان يشعر بالنشوة لكونه أصبح ضمن الدفق العام، كما كان يشعر بالقلق من أن يقوم بعمل شيء خارج المألوف خشية الإساءة إلى مهنته.

كان مايك يدافع عن المستشفى بحماس كان يثير الروع في نفس زملائه. فقد يقوم العاملون الآخرون بانتقاد المستشفى علناً من حين لآخر، كما أن الجميع كانوا يتندرون أحياناً بجو المستشفى المتسم بالأبهة المقصودة. ما عدا مايك. كان يحب المستشفى وكل ما يتعلق به.

سارت الأمور على ما يرام بالنسبة لمايك إلى أن جاء يوم اشتبك فيه المستشفى في معركة رهيبة مع سكان المنطقة بشأن بناء جناح جديد. كانت خطة التوسع تقتضي إزالة عدد من البيوت المتهالكة في الجوار. لم يكن ذلك ليشكل خسارة معمارية ولا كان يقتضي التضحية من قبل قاطني تلك البيوت، الذين تم إيجاد مساكن أفضل لهم في منطقة قريبة. ولكن بالرغم من ذلك كان بعض الناطقين باسم تلك الجماعة يشعرون بأن المستشفى مدين لسكان الجوار بشيء مقابل ما حصل وتم تنظيم حركات الاعتراض والاحتجاج.

وأخذ بعض أعضاء الإدارة التنفيذية للمستشفى، ومايك من بينهم، يتحلقون حول طاولة اجتماعات بعد الظهر من كل يوم ثلاثاء ليقوموا بمناقشة هذه الأمور. واقترح أحدهم أن يقوم المستشفى كتعويض بتأمين خدمة رعاية مجانية لجميع أطفال الجوار. اعترض مايك مباشرة. وكان رأيه أن ذلك يشكل سابقة خطيرة وأنه خطوة متهورة لا تعرف نتائجها. فإذا قام المستشفى بتأمين العلاج للأطفال فقد يطالب المعترضون بالعلاج المجاني للأمهات أيضاً ومن ثم العلاج المجاني للجميع. وإلام سينتهي الأمر؟.. لم يكن مايك يتمتع بصلاحية قتل الفكرة، رغم أن العلاقات الاجتماعية كانت ضمن مجال عمله. ولكن

معارضته كانت كافية لتجميد الفكرة ومن ثم القضاء عليها بسرعة. شعر البعض أنهم كانوا يخسرون فرصة عظيمة لتعزيز حسن نواياهم بكلفة زهيدة، ولكنهم قرروا المجازفة على أساس الاحتمال بأن الاحتجاجات ستفقد زخمها تدريجياً من تلقاء نفسها، وهذا ما حدث في نهاية الأمر.

في العام الثالث من وجود مايك في المستشفى بدأ العالم يتغير. فقد بدأت كل مستشفيات المدينة تقع تحت ضغط تنافسي هائل، وكان ذلك الضغط المتزايد بشكل مثير ناتج عن التغييرات الحاصلة في كل نواحي مجال الرعاية الصحية. وأحيل إلى المعاش المدير التنفيذي الرئيسي في المستشفى، الذي كان يدعم مايك ويقوم بترفيعه. وحدث ذلك بأسرع مما كان يتوقعه أحد. عين مجلس الإدارة مديراً جديداً كان من الواضح أنه كان أكثر نشاطاً وفعالية من سلفه. كان شديد الإيمان بضرورة السعي للحصول على العمل لا بمجرد القعود وانتظار العمل أن يأتي من تلقاء نفسه. وعاد ليحيي فكرة العناية المجانية بالأطفال. وكان رأيه أن الأمر لن يكلف المستشفى الكثير وأن من شأنه تحسين وضع المستشفى في نظر سياسيي المدينة ووسائل الإعلام الإخبارية والسكان بوجه عام. عاد مايك إلى تكرار مخاوفه السابقة. لحظ المدير الجديد اعتراض مايك ليقوم فيما بعد بصرف النظر عنه.

وفي اجتماع لاحق للموظفين في أحد أيام الثلاثاء أعلن المدير الجديد أن الوقت قد حان ليقوم المستشفى بالدعاية لنفسه. كان يخطط لوضع دعايات في التلفزيون المحلي تروج لخبرة المستشفى وكفاءته في مجال التوليد والإخصاب. أما مايك فقد كان اعتقاده أن القيام بالإعلان سيحط من قدر المستشفى. وقال أن ذلك يذكره بالمحامين المختصين بقضايا الأضرار الشخصية الذين يعلنون عن بضائعهم على لوحات الإعلان خارج هيوستون أو مدينة كينساس، وأن ذلك قد يفسر من قبل البعض على أنه عمل يدل على اليأس. هذه المرة لم يلق مدير المستشفى بالاً إلى احتجاج مايك. وأذيعت الإعلانات.

أخذت الشكوك تساور مايك بأن وظيفته قد أصبحت في خطر، وهو رأي وافقه عليه بعض زملائه، ومن هنا جاء إلينا. بدأنا الحديث معه بمناقشة مطولة بشأن المدى الذي كان يريد لمهنته أن تمضي إليه. ماذا لو صرف من العمل أو قرر هو تركه ؟. . ما هي خياراته، أين يعتقد أنه سيحظى بالقبول، وإلى أين قد يرغب بالذهاب من هناك؟.. إن الكثيرين ممن هم في وضع مايك (فقد كان «قابلاً للتسويق» لدرجة تبعث على الغيرة نظراً لخبرته في المستشفى) قد يبتسمون في وجه اقتراحات كهذه ويتركون الأحلام تحملهم لهنيهة إلى مستقبل حافل بالإمكانيات. مايك لم يكن من هذا النوع. لقد أوضح لنا دون أن يبتسم أن فقدانه لعمله في المستشفى لم يكن خياراً، بل كان نهاية للحياة كما عرفها وكما أراد دوماً أن يعرفها. لقد بات جلياً لنا أنه فيما يتعلق بمايك، كان هو والمستشفى شيئاً واحداً.

كانت بدائله واضحة. إذ كان عليه إما أن يغير المدير أو يغير نفسه. وتغيير المدير وجعله شخصاً أقرب إلى التشاؤم مثل مايك كان أقصى المستحيل. فسواء كان ذلك صواباً أم خطأ، كان المدير من النوع الذي يرى «نصف الكوب مليئاً»، ومن غير المحتمل أن يقوم (بحسب وجهة نظر مايك) «بالعودة إلى صوابه والتركيز على المخاطر المتأتية من مبادراته». كما كان واثقاً من نفسه تمام الوثوق إضافة إلى كونه، كما يبدو، حائزاً على الدعم الكامل لمجلس الإدارة.

ولم يكن مايك بدوره ليستطيع، على الأرجح، أن يغير طبيعته، كان إحساسه المحافظ شديد العمق كما كان شعوره بالقلق شاملاً. ولكن كان بإمكانه على الأقل تغيير سلوكه في العمل. طلبنا منه أولاً أن يجري تغييراً صغيراً وبسيطاً، لكنه تغيير يكتسي أهمية رمزية. فقد وضع شعاراً جديداً على شاشة التوقف في جهاز الكومبيوتر لديه. فبدلاً من الواجهة القديمة للمستشفى التي لازمته قروناً وضع الأحرف الأولى من تعبير «قوة التفكير الإيجابي» في إشارة ساخرة إلى كتاب نورمان فينسنت بيل Norman Vincent Peale الشهير

الصادر في الخمسينات. كان ذلك أمراً سهلاً، لكنه كان ذو مغزى حقيقي بالنسبة لمايك، إذ أنه كان يعني أن مايك كان يبذل جهداً من أجل التغيير.

ثم سألنا مايك إن كان يدرك أن زملائه في المستشفى كانوا دون أن يقصدوا إيذاءه يستغلونه. إذ أنه لم يكن الشخص الوحيد الذي يشعر بالقلق من أن المبادرة الجديدة قد تأتي بعكس المطلوب منها وقد يترتب عليها نتائج سلبية. لقد كان الجميع يدركون وجود ناحية سلبية. ولكن لماذا يكلفون أنفسهم عناء طرح الفكرة في الوقت الذي يدركون فيه أن باستطاعتهم الاعتماد على مايك لإثارة الاعتراض وأن مايك لا هم سيعتبر شخصية إيور Eeyore في المؤسسة؟.. وفي حال كانت لديه الرغبة في حمل هذا الصيت فلماذا يقفون في طريقه؟.. لقد كان مايك، فعلياً، يتطوع «لمواجهة الخطر» (أي موقع القيادة في دورية المشاة، الشخص الأكثر تعرضاً لإطلاق النار)، وطالما أنه يقوم بذلك فهو يتيح للآخرين فرصة الحصول على فائدة مجانية.

وبدافع من إلحاحنا قام مايك بإجراء تجربة للتأكد من أننا كنا على صواب بهذا الشأن. وفي المرة التالية التي طرحت فيها مبادرة التزم هو الصمت. فقد اقترح أحدهم خلال اجتماع يوم الثلاثاء إقامة حفل كبير بمناسبة عيد الميلاد توجه فيها دعوة عامة للقاطنين في الجوار. لاحظ مايك أن شخصاً أو شخصين اتجها بأبصارهما نحوه، لكنه احتفظ بصمته، وبعد لحظة أشار شخص آخر إلى أن موسم العطلة بكليته كان متعباً بالنسبة للعاملين في غرفة الطوارئ بشكل خاص ولطاقم المستشفى عموماً. وقد يكون ذلك الحفل رائعاً بالنسبة للأهالي، ولكن يخشى أن يزيد ذلك من الضغط على الموظفين الذين يشعرون مسبقاً بالإجهاد. وأيد شخصان أو ثلاثة هذه المخاوف وأضافوا إليها دواعي قلقهم الخاصة. فشلت الفكرة دون أن يساهم مايك في إفشالها، كما ولاحظ أنه حتى ولو لم يقم هو بإثارة المشكلة فهناك من سيتصدى لذلك. لم يكن مضطراً للاضطلاع وحده بدور حامي المؤسسة. وبإمكانه حتى أن ينضم إلى صفوف

«الموافقين» ويبقى مع ذلك قادراً على الاعتماد على شخص آخر ليوازن الأمور و يلعب دور «الرافض».

حانت الفرصة مع اقتراب موسم الأنفلونزا. كان المستشفى يخطط لتقديم حقن مناعية مجانية لكل شخص في الجوار جاوز الخامسة والستين. وشكا أحدهم، ولم يكن مايك في اجتماع الثلاثاء، من أنه رغم قيام المستشفى بالإعلان عن الحقن المجانية في كل عام في النوادي المحلية لكبار السن، وفي أماكن أخرى، إلا أن عدداً قليلاً جداً من المسنين يتقدمون للاستفادة من هذا العرض. ساد الصمت. وعندها تكلم مايك. قال: «لماذا لا نحاول إرسال تلك الرسالة عبر المدارس، ونجعل الأطفال بذلك يطلبون من الجدين أخذ الحقن للبقاء على قيد الحياة. إن للأطفال سلطة كبيرة على الجدين». ومرة أخرى ساد الصمت. ثم بدأ أحدهم، لم يكن مايك متأكداً من هويته، بالتصفيق تحت طاولة الاجتماع. وخلال ثوان تناهى إلى سمع مايك أصوات عشرات الأيدي تصفق استحساناً.

كيف تتخلص من هذا النمط

إذا كنت من النوع القلق المتشائم فإن القضاء على إحساسك بالقلق أو التقليل من هذا الإحساس يتطلب تخفيف درجة التشاؤم والإقلال من الحذر الذي يميز أسلوبك في التعامل مع الحياة اليومية. ما من أحد يغير نظرته الأساسية إلى العالم بسهولة، كما وأن أية تغييرات يتم القيام بها تتطلب حماية ورعاية فائقة. إذا كنت متشائماً فالسبب هو أنك لا تستطيع منع هذا التشاؤم. إن الخوف هو قوة فعالة في خلق الإحساس بالقلق والاستمرار بهذا الإحساس، ويشكل هذا القلق الذي قد يبدو شعوراً واقياً شديد اليقظة، يشكل جزءاً من الأساس الذي يقوم عليه التشاؤم. إن الإشارة إلى أنه ما من شيء قد حدث لن يكون لها تأثير كبير. لأن جواب الشخص قد يكون: «طبعاً لم يحدث شيء

سيئ حتى الآن، ولكن السبب يعود إلى كوني متيقظاً على الدوام في وجه السلبيات المحتملة. ولو أنني تراخيت في يقظتي من يعرف ما الذي كان ليحدث». وفيما يتعلق بالشخص القلق المتشائم فإن أفضل دفاع هو الدفاع الجيد، لا الهجوم الجيد.

إن الاستراتيجية المثلى، لدى محاولتنا مساعدة أولئك الذين يعانون من مثل هذا التفكير والسلوك، ليست دفاعاً ولا هجوماً، إنها الانضمام إلى فريقهم. لذا فنحن نوافق الرافضين على أن العالم هو فعلاً مكان خطير وأن هناك حاجة ملحة لأن يبقى الإنسان يقظاً في وجه الأخطار الخفية والمشاكل غير المتوقعة. نحن لا نريد أن نحول هؤلاء إلى أشخاص مفرطين في التفاؤل ـ نريد فقط أن نجعلهم يقومون بما يقومون به بشكل أفضل. عند قيام العلماء باختبار فعالية عقار جديد فإنهم يعمدون إلى فصل الأخطاء إلى فئتين. الأخطاء من الفئة الأولى تترتب عن الاستنتاج بأن العقار فعال في حين أنه في الواقع ليس فعالاً. أما الأخطاء من الفئة الثانية فهي تحدث عندما يحكم على العقار بأنه غير فعال بينما هو في الواقع فعال. والعلماء بطبيعتهم يركزون على منع الأخطاء من الفئة الأولى، أي أخطاء السماح. إنهم يريدون التأكد من عدم القيام بأي شيء قبل التأكد من صلاحيته بما لا يدع مجالاً للشك. لكن هؤلاء العلماء يسمحون بحدوث عدد كبير من أخطاء الفئة الثانية، أخطاء الإغفال، أي رفض العقاقير (أو الأفكار) التي قد تكون جيدة. ما نقوله هو أن هذا السلوك هو ما نريد تغييره داخل المكتب. فإذا كنت من النوع الذي يصطاد الأخطاء، قم بذلك على الأقل بأفضل وجه ممكن، وكن منتجاً وفعالاً قدر الإمكان.

وتقدم لنا لعبة الشطرنج استعارة مجازية جيدة. لدى لعب الشطرنج أنت بحاجة للتفكير بعدة نقلات سلفاً، آخذاً في الحسبان الزلات التي قد لا تستطيع تجنبها. ولكنك بحاجة أيضاً لأن تبحث عن الفرص. فاللاعب الذي يركز بكليته على الدفاع لن يصبح أبداً لاعباً رابحاً على الدوام. ونحن نروي أحياناً

قصة صديق لنا، كان مصارعاً على مستوى عال في الكلية، وقد اختير لمنازلة خصم من كلية أخرى في مباراة حاسمة. كان صديقنا يرى أن خصمه يتفوق عليه من حيث القوة والخبرة، وعندما وقع ذلك الخصم في فخ في بداية المباراة (تظاهر بالوقوع) أخفق ذلك الصديق في الإفادة من الفرصة وبالتالي خسر المباراة. وكان يتذكر لاحقاً والأسى يملؤه كيف أنه خلال ذلك الجزء من الثانية الذي سنحت فيه الفرصة، دار في مخيلته مدى الإذلال الذي قد يتعرض له لو أنه كان مخطئاً، أي لو أن خصمه كان يتعمد الوقوع ليقوم بقلب الأمور رأساً على عقب وليهزمه خلال ثوان من بدء المباراة. إن تركيزه على تفادي الهزيمة كان سبب هزيمته في الواقع.

اجعل أسلوبك النظامي في العمل ينطوي على أن تأخذ باعتبارك الناحية الإيجابية للتغيير- أي الفرص التي يتيحها ـ إضافة للناحية السلبية، سواء كان ذلك في مجال مهنتك أم وظيفتك أو في مشروع ما أو ضمن توجه استراتيجي. فعوضاً عن إعداد قائمة واحدة تضم سلبيات فكرة ما، قم بإعداد قائمتين «بالإيجابيات» و«السلبيات»، إضافة لذكر المزايا والمخاطر المترتبة على إحداث «تغيير» و«عدم فعل أي شيء».

ومن المهم أن تدرك كيف يتلاشى تأثير آرائك بين زملائك ومديريك إذا كانت هذه الآراء مما يمكن التنبؤ به دائماً. وأنت لست فقط بحاجة لأن تكون أكثر انتقائية فيما تحاول التحذير منه، بل تحتاج أيضاً لأن تسمح للآخرين بفرصة أن يكونوا أول من يقوم بذلك. وهكذا، في حال كان هناك ما يبعث على القلق ولم ينبر أحد للكلام، تستطيع عندها الكلام، وعلى الغالب سيجري الإصغاء لما تقول. وتذكر إذا لم يضطر زملاؤك للتقدم والتعبير عن مخاوفهم فإنك بذلك تقدم لهم فائدة مجانياً. دعهم يضطلعون ببعض العبء.

في أوقات التغييرات الكبيرة، يقترف كثير من الناس، بل معظمهم، أمراً خاطئاً: يحاولون التشبث بما لديهم وبما يعرفون. إنهم يعانقون الحاضر بيأس

(هذا الحاضر الذي يتحول بسرعة ليصبح ماضياً). ويقدم لنا فيلم مغامرة بوسايدون The Poseidon Adventure، رغم أنه يحفل بالأفكار المتداولة، مشهداً قوياً، فعندما تنقلب السفينة رأساً على عقب يتمسك الجالسون في قاعة الطعام بطاولاتهم (المثبتة على الأرض) ليجدوا أنفسهم معلقين في الهواء على ارتفاع ثلاثين قدماً دون أن يكون بوسعهم النزول. وفي أوقات التغييرات الكبيرة نحن جميعاً بحاجة لأن نحذر من التشبث بعناد «بالطريقة القديمة» في التفكير أو القيام بالأشياء لمجرد أن ذلك هو ما نعرفه ـ أي أن نتصرف بأسلوب الأشخاص القلقين ـ المتشائمين. وفي المناخ السائد حالياً في مجال الأعمال وسوق الوظائف، قد يعرضك هذا التشبث بما كان يصلح في الماضي لمخاطر جسيمة بهذا الشأن. تخيل جاموساً في شرق أفريقيا يجد أن عليه أن يهاجر مع الآخرين لدى قدوم موسم الجفاف، ولكن عين الماء التي يشرب منها قد تدوم لمدة أطول بأسبوع أو أسبوعين من مصادر الماء الخاصة بالآخرين. هذه العين تدوم فقط لمدة كافية بالنسبة له لتجاهل الحاجة للتغيير ولو لفترة، وتكون النتيجة أن يدركه الجفاف وينفق خلال رحلة الهجرة. وعندما يكون هناك لا خيار أمامنا سوى التغيير واعتناق فكرة جديدة أو مثال جديد كامل، نتغير. ولكن في حال كان لدينا الخيار، فإن العديد منا قد تغريه فكرة البقاء مع الشيء المألوف.

إن من الصعب تغيير «الخيار الخاطئ» لدى شخص ما في الأسلوب الذي يرى (أو ترى) به العالم ويفسره، حتى ولو وافق ذلك الشخص على أن القيام بهذا التغيير هو لصالحه. إن الخوف من المجهول والرأي السلبي بشأن ما هو جديد وغير مجرب هما خصلتان عصيتان على التغيير ـ ولكن القضاء عليهما ليس بالأمر المستحيل. وعن طريق القيام ببعض الخطوات المدروسة التي وصفناها، تستطيع التحكم بمخاوفك بدرجة كافية لأن تصبح أكثر فعالية بكثير ـ ولأن ينظر إليك الآخرون على أنك أقل سلبية. في خطاب تنصيبه الأول قال فرانكلين ديلانو روزفلت Franklin Delano Roosevelt: «الشيء الوحيد الذي

ينبغي أن نخافه هو الخوف ذاته». وكان بذلك يردد ما قاله هنري دافيد ثورو Henry David Thoreau، الذي كان أوضح تعبيراً فقد قال: «لا شيء كالخوف يجب الخشية منه». إن الخطوة الأولى باتجاه التغيير بالنسبة لأي شخص يتعرف على هذا النمط من السلبية في تفكيره أو أفعاله أو سلوكياته، هو أن يدرك الكلفة الباهظة المترتبة على مهنته عندما يشكل الخوف على الدوام أساساً لهذه المهنة. وعندما تبدأ بالخوف من مخاوفك أكثر من الخوف من التغيير، يمكن عندها أن تغير أسلوبك في العمل وفي الحياة.

الفصل التاسع

الصمم العاطفي عن مشاعر الآخرين

كانت كفاءات تيري Terry الممتازة في مجال التقنيات ذات أهمية حيوية بالنسبة لمصرف الاستثمار الذي يعمل فيه. كان معلماً رائداً في تقنية المعلومات، وقد صمم للمصرف منظومة متطورة ومترابطة لتحليل المعلومات الاقتصادية كانت أعقد دقة في تركيبها من أية منظومة أخرى في أي من المصارف المنافسة كما كانت تشكل خطوة واسعة نحو الأمام بالنسبة للمنظومة التي كان يستخدمها المصرف سابقاً. وقد أتاحت هذه المنظومة للقائمين على الاستثمار في المصرف، الوصول فوراً إلى القيم المتغيرة المقارنَة لعالم كامل من الوسائط المالية، تلك القيم التي تعتبر أداة حاسمة في تقييم الأعمال ووضع هيكليات الاندماج بين الشركات وفي الاستثمار سواء لحساب المصرف أو ضمن مجال أنشطته الأخرى.

لسوء الحظ لم يتمكن سوى عدد قليل من العاملين في المصرف من استخدام هذه الأداة الرائعة ـ لسبب وحيد وجوهري: كان استيعاب دقائق تلك المنظومة عصياً حتى على عشاق التقنيات، كما أن أولئك الذين كانوا يعتبرون التقنيات بمثابة تحدّ وجدوها محيرة. لم تكن المنظومة تماماً من النوع الذي يدعى «عصي على الاستخدام»، ولكن تيري كان قد بذل كل طاقته لجعلها

أسرع وأقوى وأكثر شمولاً ـ ولم يعن على الإطلاق بجعلها مريحة لمن يستخدمها. كانت أشبه بسيارة عادية مصممة على أساس سرعتها وطريقة التحكم بها، لها محرك ذو قوة هائلة وجهاز رائع لنقل الحركة وآلية توجيه محكمة، لكنها تخلو من عزل للصوت ومن التكييف ومن المقاعد المريحة.

ولا يعني ذلك أبداً أن المنظومة كانت معقدة لدرجة الاستحالة، فعن طريق إجراء بعض التعديلات أو بذل مجهود أكبر في التدريب (ويمكن أن نضيف هنا القليل من التدريب العملي والإرشادات الصبورة من قبل تيري)، كان بمقدور الناس تعلم استخدام تلك المنظومة ـ كما فعل بعض من كانوا أكثر مهارة وحماساً. لكن تيري تجاهل «زبائنه». لم يحاول تبسيط ما كان يستطيع تبسيطه كما لم يحاول حتى أن يضحي بشيء من وقته يخصصه لمن كان يأتي إليه طالباً المساعدة. وكانت الاستجابات للأسئلة التي طرحها أولئك الذين تدبروا أمر مقابلته لبعض الوقت، تتراوح ما بين اللامبالاة وبين الفظاظة. كانت أجوبة تيري باردة وشديدة الاختصار، لم يكن في صوته أثر للتفهم أو للتعاطف، ولم يبد على وجهه حتى ابتسامة تنطوي على شبه اعتذار عن التعقيدات التي تتضمنها تلك المنظومة. وقد غادر بعض من كبار المدراء الإداريين في المصرف مكتبه وهم يحملون انطباعاً واضحاً بأنه كان يعتبرهم أغبياء ـ الأمر الذي لم يقربه من قلوبهم. والشيء الأهم، أن تيري لم تكن لديه أدنى فكرة عن الكيفية التي كان سلوكه يؤثر بها على هؤلاء الأشخاص المهمين في حياته المهنية. كما لم يخطر بباله أن عدم اكتراثه لمشاعر الإحباط و/أو عدم الكفاءة لدى الناس كان مهيناً، وأنه بسبب انعزاله وعدم قدرته على تفهم مشاعرهم كان يدفع بنفسه دفعاً خارج العمل الذي كان يحبه. كان يرى من وجهة نظره أنهم كانوا يطرحون الأسئلة وأنه كان يجيبهم عنها. كان عاجزاً عن إدراك الأسئلة الكامنة خلف الأسئلة، وعن إدراك أنه مهما بلغت منظومته من روعة، إلا أنها تبقى بلا جدوى إذا لم يستطع أحد الاستفادة منها. ولم يكن يرى أن أجوبة من نوع «لا شيء سوى الحقائق يا سيدتي» كانت تثبط من عزيمة الناس لاستخدامها.

الديناميكيات المحركة لهذا النموذج

نحن نشير أحياناً إلى الأشخاص المصابين بالصمم العاطفي (مثل تيري) باسم «السيد سبوك Spock» وهو اسم الشخصية التي أداها ليونارد نيموي Leonard Nimoy في المسلسل التليفزيوني «رحلة الى النجوم Star Trek». كان سبوك من سكان كوكب فولكان، و كان هو وبقية الأشخاص من صنفه يبدون بشراً من معظم النواحي ما عدا ذكاؤهم الذي يفوق ذكاء البشر إضافة لآذانهم المدببة وعدم قدرتهم هم أنفسهم على الإحساس بالمشاعر أو حتى على فهم مشاعر الآخرين. إن سبوك لا يستطيع الخداع (وكما يقول هو، إن خداع الناس قد يكون «غير منطقي»)، كما أنه شجاع (بما أن الخوف هو انفعال فهو لا يشعر به)، إنه من نوع الأشخاص الذين تتمنى أن يكونوا بجوارك إذا كانت سفينتك الفضائية تندفع منحرفة بسرعة هائلة إلى مسار حزام من الكويكبات. شخص كهذا يستطيع تصحيح المسار في جزء من بليون من الثانية دون أن يرف له جفن. ولكن سبوك كان بالإضافة لذلك كئيباً عاجزاً عن الحب لا يمكن الاعتماد عليه مطلقاً لفهم الطبيعة البشرية.

إن أمثال سبوك ممن يعيشون بيننا قد يبلغون درجة الصمم العاطفي وعمى الألوان التي تميز السيد سبوك في المسلسل التليفزيوني. فهم لا يستطيعون بسهولة التعرف إلى الخوف والحب والغيرة والطمع والشفقة وبقية المشاعر الأخرى وفهمها إن في داخل أنفسهم أو لدى الآخرين. ولا يقتصر الأمر على عدم إحساسهم هم أنفسهم بالمشاعر بل يتعداه إلى الصعوبة التي يواجهونها في فهم أحاسيس وسلوكيات الآخرين وذلك لأنهم يعمون (نسبياً) عن رؤية كامل مجال أحاسيس ودوافع الآخرين. ويتميزون غالباً بالعقلانية المفرطة، فهم يرون المشاكل على أنها قضايا يجب حلها، أي مجردة من العنصر الإنساني ذي الطبيعة البشرية، كما أنهم يرون العالم، والناس على وجه الخصوص، كما لو كانوا ينظرون إلى صورة شعاعية : عظام مجردة من اللحم ودون جملة عصبية.

إن الأشخاص من نوع سبوك يختزلون كل الأمور إلى تركيبتها الأساسية. وهم ميالون للبحث عن أبسط التفسيرات الممكنة. لا نستطيع الإنكار بأن مقولة الفيلسوف أوكهام (التي تؤكد أنه في حال تساوي كل الأمور الأخرى، يفضل اختيار التفسير الأبسط) تصدق لدى محاولة تفسير ظاهرة طبيعية، لكن تلك الشبكة المعقدة من الانفعالات والأفكار والأعمال البشرية غالباً ما تنأى بنفسها عن تلك القاعدة. ونرى بالنتيجة أن الأشخاص من نوع سبوك المصابون بالصمم العاطفي يعجزون عن التصرف عندما يتعلق الأمر بتكوين علاقات بينهم وبين الآخرين تقوم على الأخذ والعطاء كما يعجزون عن فهم السياسات التي تدير أمور المجموعات وعن إدراك التركيبة النفسية للأفراد. هناك مشهد في فيلم آني هول Annie Hall تقوم فيه الشخصية التي يمثلها وودي آلان Woody Allen بتبادل الحديث مع آني Annie، وكانا قد التقيا للتو، وهما يحتسيان قدحاً من الشراب، وعندما وقفا معاً ليتناقشان في فن التصوير الفوتوغرافي، تظهر على الفيلم حاشية في أسفل الصورة توضح حقيقة مشاعرهما وأفكارهما، ولم تكن لتلك الأفكار والمشاعر أية علاقة بالفن. ويميل الشخص الأصم عاطفياً لسماع الكلمات المحكية فقط التي يجري النطق بها وهو في الغالب لا يعي مشاعره، أي الحاشية المطبوعة أسفل الصورة، وهو أقل إدراكاً لما يقوله الشخص الآخر (فعلاً) أو ما يشعر أو يفكر به. إن الأشخاص من هذا النوع يغفلون عن حركات الجسم التي تشي بالمعنى وتلك الظلال والفوارق الدقيقة وعن كل ما لا يقال.

إن الميريتوقراطيين، الذين أتينا على ذكرهم في الفصل الثاني، لديهم إحساس بالعاطفة، وما يرمون إليه فقط هو استبعاد هذه العاطفة من عملية اتخاذ القرار. ورغم أن الميريتوقراطيين يواجهون مشاكل في الأداء ضمن عالم يشجع العواطف والولاءات وغيرها من العوامل اللاموضوعية، إلا أن السبب في ذلك لا يعود لكونهم لا يشعرون بالعواطف ولا يدركونها، رغم أنهم يتمنون لو أنها لم توجد أصلاً.

ومن جهة أخرى، نرى المصابين بالصمم العاطفي يواجهون صعوبة في إدراك العواطف. لقد قاموا وبكل نجاح بوأد عواطفهم الخاصة بحيث لم يعد بإمكانهم في غالب الأحيان سماع ورؤية ما يسمعه معظمنا ويراه، مما يجعلهم في وضع غير موات على الإطلاق في مكان العمل حيث تكون لمشاعر الناس وردود أفعالهما أهمية تساوي، أو تفوق، أهمية العمل المنجز فعلياً. فقد يدخل هؤلاء غرفة فيها شخصان يتحدثان، ويبدؤون بالحديث مع أحدهما دون الاعتذار عن المقاطعة بل حتى دون الإشارة إلى أنهم يلاحظون وجود الشخص الآخر. وإذا حدث وقمت بلفت نظرهم للأمر، يبدون دهشة لأنك أثرت الموضوع موضحين بأنهم لم يوجهوا الحديث إلى الآخر لأنهم لم يكن لديهم ما يقولونه له. كما أنهم قد يقومون بالتطفل على خصوصية الآخرين أو قد تأتي ردود أفعالهم خالية تماماً من التعاطف في حال شكوت من شعورك بأنك لست على ما يرام أو من أنك مثقل بالعمل في المشروع الذي تقوم به. والمشكلة هنا ليست في أنهم يحاولون إزعاجك أو يحاولون أن يكونوا غير متعاطفين، المشكلة هي أنهم «لا يشعرون».

أحد الأشخاص الذين نعرفهم ممن ينطبق عليهم هذا النمط يبدأ المكالمات الهاتفية التي تأتيه جواباً لمكالمات سابقة (بعد أن تكون سكرتيرته قد عرفته بالشخص الذي طلبه) دون كلمة «آلو»، وينهيها بالطبع دون جملة «شكراً لمعاودة الاتصال». انه يباشر فوراً بذكر السبب الذي كان قد دعاه بداية للاتصال، أي بما يحتاجه هو. إنه لا يقصد أن يكون فظاً أو أن يبدي عدم الاحترام بشكل شخصي. فهو يفعل ذلك كثيراً ومع الجميع. وكل ما في الأمر أنه لا يخطر له إضاعة بضع لحظات في مجاملات اجتماعية، فهي لا تعني له شيئاً، فلماذا ينبغي أن تعني أي شيء لشخص آخر؟

وهذا هو السبب الجذري لعقب أخيل السلوكي هذا: ضعف القدرة على رؤية الأمور بشكل صحيح (وهو موضوع سنبحثه بتفصيل أكبر في الفصل

الثالث عشر من الجزء الثاني). فالأشخاص الصم عاطفياً لا يتمتعون بالإمكانية السليمة لسماع أو رؤية الأمور حسب الأطر التي تحكم مرجعيات الآخرين. إنهم لا يعترفون بوجود تلك الأجزاء من أنفسهم (العواطف) أو لا يقدّرونها، وبالتالي فهم لا يقدّرونها لدى الآخرين، وينتهي بهم الأمر بأن يتوقفوا عن ملاحظتها لدى الآخرين.

إن الحديث مع شخص ضحية لهذا النوع من السلوك هو أشبه بالقيام ببضع جولات راقصة مع شخص لا يجيد الرقص. فهو يخلو من أي إحساس بالإيقاع الذي تتطلبه الحركة المتزامنة مع الشريك أو الاستجابة له. والشخص من هؤلاء لا يسمع ضربات الموسيقى أو نبرات الصوت في الحديث. إنه لا يستطيع التمييز بين «نعم» المتحمسة وبين «نعم» المترددة أو الرافضة وبين «نعم» الساخرة. إن رد فعلهم الغريزي لدى الإحساس بوجود شيء ما «لا يعمل» في استجابة الشخص الآخر هو كبت شعورهم والمضي قدماً دون تفكير متجاهلين الإحساس بالانزعاج العابر. إنهم بالنتيجة، لا يدركون الإشارات التي يطلقها الآخرون. هم غير متناغمين مع الموسيقى (الاتجاه العام الذي يسود الاجتماع أو العلاقة أو الوضع)، كما أنهم غير متناغمين مع حركات شريكهم في الرقص.

إن تيري Terry، ساحر التكنولوجيا في المصرف الاستثماري، هو شخص انطوائي، وهي صفة تنطبق على العديد من الأشخاص ضمن هذا النمط السلوكي. ولكن هناك بعض الأشخاص المنفتحين ممن يعانون من هذا الفخ المهني. فالسيد سبوك المنفتح قادر على أن يحدثك إلى ما لا نهاية دون أن يلتقط الإشارات الواضحة، كتعابير الوجه أو حركات الجسم، التي تدل على أنك تشعر بالملل أو بالقلق. وقد يحدث أحياناً أن تكون الطريقة الوحيدة السهلة لإنهاء المحادثة هي إيجاد مخرج بأسرع ما يمكن.

إن إحدى الزبونات ممن تعاملنا معهن من النوع المنفتح المتطرف إضافة

لكونها عديمة الملاحظة لمشاعر الآخرين لدرجة تثير الذهول. كانت تطيل المكوث بحيث تتجاوز مدى الترحيب بوجودها (حتى في الاجتماعات التي تعقد وفق برنامج محدد)، وتقول أشياء قد يعتبرها الآخرون فظة (مع انعدام تام لإدراك ردود فعل الآخرين)، كما أنها كانت تدوس على مشاعر الآخرين لا عن سوء نية بل نتيجة عدم وعيها التام لذلك.

يعتبر تيري، طبعاً، مثالاً متطرفاً لشخص يعاني من عقب أخيل المهني هذا. فمعظم الأشخاص يبدون أعراضاً أخف إلى حد ما. فهناك اثنان من زبائننا ممن عملنا معهما مؤخراً، وهما راي ومورين Roy & Maureen، كان بإمكانهما إدراك مشاعر الآخرين أحياناً رغم أن استجابتهما لهذه المشاعر كانت أقل من المطلوب في مجال مهنتيهما. والأشخاص من هذا النوع يمكن وصفهم بأنهم مصابون «بخلل عاطفي» لا بصمم عاطفي.

وكثير من أمثال سبوك مصابون بخلل انتقائي. فبإمكانهم مثلاً إدراك قلق الآخرين والاستجابة لهذا القلق لكنهم يشيدون جداراً عاطفياً لمقاومة الحزن والاكتئاب واليأس. إن الكثيرين لا يعرفون كيفية التفاعل بشكل لائق مع الغضب أو المشاعر الجريحة. وتكون النتيجة أنهم يكتسبون السمعة بأنهم جبناء أو عديمو الشفقة (وذلك بسبب تجاهلهم الجلف لتلك الأحاسيس لدى من يعملون معهم). كان أحد الزبائن ممن عملنا معهم شديد الاهتمام بمرؤوسيه لكنه كان، وبكل بساطة، عاجزاً عن الإصغاء إلى مآسي الآخرين (مثلما حدث عندما تم تشخيص مرض السرطان لدى زوجة أحد الموظفين). قد يشعر هؤلاء ضمناً ببعض المشاعر دون غيرها فبعض الناس، مثلاً، ينزعجون من شعور الخوف لدرجة أن رد فعلهم تجاه هذا الشعور يكون بإظهار الغضب وذلك للسيطرة على الخوف. وهناك آخرون عملنا معهم يخافون من شعورهم بالغضب، وشعور الآخرين به أيضاً، لذا فهم يكبتون هذا الشعور، وتكون النتيجة أنهم يفشلون في إبداء رد فعل حاسم عندما يتطلب الأمر لفت نظر زميل

أو مرؤوس إلى هفوة أو خطأ. وبذلك تتكون لدى ذلك الموظف أو الزميل قناعة بأن سبوك هو شخص «متساهل» أو أنه لا يهتم بالأخطاء التي تحدث ضمن مجال مسئوليته.

وهناك شخص آخر من زبائننا لم يكن قادراً على التعامل مع الصدام والغضب رغم أنه كان يستطيع إدراك مشاعر القلق والحزن والإحباط والحرج والإحساس بالذنب لدى الآخرين بل والتعامل مع هذه المشاعر، وكانت النتيجة أنه استطاع وببساطة عبر «معجزة» الإنكار النفسي أن «يتعامى» عن أحاسيس من نوع الصدام والغضب. ثم وصلت الأمور لدرجة أن موظفيه أصبحوا شديدي الغضب تجاه استجاباته غير المناسبة للصدام بحيث كاد هذا الغضب الجماعي أن يتبدى للعيان. لكنه لم يكن قادراً عل رؤية كل ما يجري، أو الإحساس به أو سماعه مما أدى إلى زيادة حنق موظفيه.

تاثير هذا السلوك

إن عدم قدرة الإنسان على التجاوب مع عواطف ومشاعر الآخرين قد يمثل حجر عثرة لا يستهان به في طريق نجاحه. ويرى بعض علماء النفس أن بالإمكان تقسيم التجربة الإنسانية إلى ثلاث مجموعات: التصرفات والأفكار والمشاعر. وتؤثر هذه المجموعات على بعضها البعض: فكيفية تصرفك تؤثر على كيفية شعورك وتفكيرك، وكيفية تفكيرك تؤثر على كيفية شعورك وتصرفك، وكيفية شعورك تؤثر على كيفية تصرفك وتفكيرك. وهكذا، فإن كنت لا تتمكن «مثلاً» من سماع الناس في مكان العمل لدى التعبير عن قلقهم بشأن تصرفاتك أو بشأن اقتراح معين، أو لدى تعبيرهم عن الغضب تجاه قرار إداري، فأنت بدورك تواجه مشكلة في التواصل معهم بشكل فعال وفي إقامة تلك العلاقة التي غالباً ما تعتبر مفتاح النجاح في العمل. وحتى لو كان كل ما تعاني منه هو مجرد منطقة صمّاء عاطفية واحدة، إلا أن رؤساءك قد يتعرفون عليها ويرونها عائقاً في طريق تطورك.

ومن المؤكد أيضاً أن يكون «للصمم العاطفي» تأثيراً مهماً في حياتك خارج محيط العمل، وبخاصة في إقامة علاقات حميمة وفي الحفاظ على هذه العلاقات. إن العجز عن إدراك مشاعر الآخرين والتجاوب معها، أو عن إدراك مشاعرك الخاصة والتجاوب معها، يمثل حاجزاً هائلاً في وجه أي علاقة وثيقة.

إن الأشخاص «الصم عاطفياً» لا يستطيعون أن يسمعوا سوى جزء من مجال «الترددات الصوتية» التي يسمعها معظم الناس. أحياناً قد يشق الأشخاص من هذا النمط السلوكي طريقهم، عن طريق التكيف نوعاً ما، إلى مراكز يستطيعون فيها التعامل مع معطيات رقمية أو تفاصيل تقنية بأسلوب بارع يصل لدرجة الروعة أحياناً. لكنهم يصبحون أقل مهارة واسترخاء لدى تعاملهم مع «معطيات أقل وضوحاً». كان أحد زبائننا، على سبيل المثال، يشغل منصباً مهماً في دائرة أبحاث التسويق في شركة كبيرة للمنتجات الاستهلاكية. كان يؤدي عمله بكفاءة استثنائية عندما كان الأمر يتعلق بتحليل أنماط المبيعات لمجال منتجات ما، كان قادراً على اكتشاف العلائق الخفية مع الطقس والتوظيف والمعطيات الأخرى. لكنه كان عاجزاً تماماً عن فهم سلوك المستهلك كما يتجلى ضمن المجموعات التي يتركز الاهتمام عليها. كان يجلس مع زملائه وراء مرآة ذات اتجاه واحد ليراقبوا كيف يتعامل المستهلكون مع زجاجات الشامبو، مثلاً، وكيف يعبّرون عن مشاعرهم بشأن الأحجام والألوان والروائح وما أشبه ذلك. ولكن نظراً لأن ردود أفعال المستهلكين كانت جد غامضة وتفتقر للتركيز والوضوح، أي أنها لم تكن قابلة للقياس، لم يكن بمقدوره فهم تلك المعلومات «المشوشة» والعمل بموجبها. وهناك آخر نعرفه كان يشغل سابقاً منصب مدير قسم أصناف البضائع الاستهلاكية، كانت التحليلات الكمية تشكل تحدياً بالنسبة له. لم يكن شديد الكفاءة في معالجة المعطيات الثابتة، لكنه كان ذو مهارة فائقة في فهم المعنى الحقيقي وراء تعليقات الأشخاص ضمن المجموعات التي يتركز الاهتمام عليها.

وقد قام شخص آخر نعرفه بتوزيع مهمات على مرؤوسيه تتعلق بمسؤولية

الترحيب بحاملي الأسهم ومرافقتهم خلال الاجتماع السنوي للشركة الذي يستغرق عطلة نهاية الأسبوع بطولها. قام بتوزيع المهمات وحدد الأوقات التي يتعين فيها على الموظفين أن يكونوا على رأس عملهم دون أن يمنحهم فرصة اختيار المهمات والأوقات التي تلائمهم، وأثار ذلك غضبهم. فقد تعين على الأهل الذين كُلفوا بالعمل مساء، استئجار من يرعى أطفالهم الصغار. ولم يكن هو يقصد التصرف بأسلوب مستبد. بل إنه كان، في الواقع، شخصاً لطيفاً جداً ولقد ساءه (بل وأحرجه إحراجاً عظيماً) إقدامه على ارتكاب هذه الزلة. وكل ما في الأمر أنه لم يخطر بباله أن الناس قد يكون لها أفضليات تقوم بشكل خاص على عوامل إنسانية من هذا النوع.

إن أحد الاختبارات الشائعة للشخصية، المرتكز على نظرية كارل يونغ Carl Jung المتعلقة بالنمط النفسي، هو اختبار «مؤشر النمط» المعد من قبل مايرز وبريغز Myers & Briggs. وبرأي مايرز وبريغز يمثل النمط السلوكي الأصم عاطفياً ذلك النموذج الأصلي المسمى «النمط المفكر»، أي الشخص الذي يعتمد كلياً على التحليل الهادئ في اتخاذه للقرار. أما النموذج المعاكس تماماً فهو «النمط الحساس»، أي الشخص الذي يتخذ قراراته بناءً على مشاعره (أو مشاعرها) ومشاعر الآخرين تجاه هذه القرارات. وهنا نورد مثالاً قد يفيد في إيضاح الفرق.

قام رئيس المجموعة في ورشة تطبيق اختبار ميرز ـ بريغز بفصل الأشخاص من النوع الحساس عن الأشخاص من النوع المفكر وأرسل كل فريق إلى غرفة منفصلة. طلب من أعضاء كل فريق أن يتخيلوا أنهم لجنة محلية لمنظمة وطنية تزمع عقد مؤتمرها السنوي في هاواي في شهر آذار (وهو شهر بارد في بوسطن). وقيل لهم أن مخصصاتهم تسمح بإرسال عضوين فقط لحضور ذلك الاجتماع البهيج وهو ما يعادل إرسالهما في إجازة مدفوعة التكاليف.

شرع الفريق المؤلف من الأشخاص من النوع الحساس في محاولة إيجاد طريقة يمكن بها إرسال أكثر من شخصين. وعندما أخفقوا في ذلك قاموا بتقييم المرشحين حسب مقاييس العاطفة : من هو الشخص الذي سيستمتع أكثر بالرحلة؟.. من هو الأكثر حاجة لهذه الفترة من الراحة ضمن روتين حياته؟.. من هو أقل الأشخاص تقديراً في المنظمة؟.. كما بحثوا أمر الحصول على المال الذي كان سينفق على إرسال شخصين إلى هاواي واستخدامه لإرسال الجميع في رحلة أقل تواضعاً. وبالمقابل قام فريق الأشخاص من النوع المفكر بوضع قائمة بمعايير موضوعية: من هو الشخص الذي أدى للمنظمة أجل الخدمات؟.. من هو الأنسب لتمثيل اللجنة من حيث قوة التأثير؟.. من هو الأكثر مثابرة على الحضور؟.. ووضع هؤلاء منظومة موازين لكل فئة ووسيلة لتقويم العضوية. والمرشحان اللذان يسجلان أعلى النقاط هما اللذان سيرسلان إلى هاواي. لم يكن هناك شجار أو احتجاجات أو مشاعر متضاربة تعرقل اتخاذ القرار.

لا يعنينا هنا إن كانت طريقة الأشخاص المفكرين هي الأكثر أخلاقية. لا شك بأن هناك الكثير مما يمكن قوله في مديح التحليل الموضوعي للأشخاص المفكرين. لكن الأمر هنا هو أنهم لا يرون أي بديل. هم يعدون قائمة بما يعتبرونه معايير موضوعية ثم يصابون بالصدمة لدى رؤيتهم أشخاصاً يعارضون النتيجة. إن مجموعة المعايير التي وضعها الأشخاص من النوع الحساس لا تخطر ببال المفكرين، أو أنها في حال الأشخاص الألطف قليلاً ضمن هذا النمط قد تخطر ببالهم بعد فوات الأوان، أو أنها قد لا تعدو أن تشكل نوعاً من الضجة الخلفية التي ما تلبث أن تخمد.

وأحد أكثر الأمثلة طرافة لهذا النمط من السلوك زبون كان يحاول الاختيار بين وظيفتين في مدينتين مختلفتين. وكان قد أعد قائمة بالمعايير (الخيارات، التعويض، إمكانية التطور، الأشخاص الذين سيعمل معهم وإلى ما هنالك) كان هناك علامة لكل معيار وتقييم لكل وظيفة. ضربت القيمتان ببعضهما وجمعت

كل الأجوبة وربحت إحدى الوظيفتين المعركة. ولدى عرضه ذلك الجدول علينا قال «صحيح أن صديقتي تعيش في لوس أنجلوس. ولكن يتضح من البحث الذي أجريته أنه يجب علي اختيار الوظيفة التي في شيكاغو». ماذا عسانا أن نقول هنا؟.. إن الأرقام لا تكذب بالتأكيد.

مصدر شخصية السيد سبوك

كان تيري، الذي قدمناه في مستهل الفصل، قد تربى في كنف والدين يشبهانه كثيراً، الأمر الذي وجدنا بأنه يشكل منشأً نموذجياً لنمط سلوك سبوك. ولدى الحديث مع تيري تبين لنا أن والداه كانا مثله تماما لا يلاحظان الأحاسيس العاطفية للآخرين. كانت والدته من النوع الذي لا يتوانى عن سؤال سيدة عن ثمن خاتمها الماسي. كما أن والده عندما علم بأن ابن صديقه كان على وشك الالتحاق بجامعة واشنطن، سأل (وهو يعلم بأن الشاب كان قد تقدم أيضا بطلب إلى جامعة ستانفورد) إن كانت جامعة ستانفورد قد رفضت طلبه. لم يكونا يتعمدان الأذى، كان الوالد والوالدة يقومان فقط بجمع الحقائق، وكانا يفعلان ذلك بأكثر ما يمكنهما من الحماقة.

ونادراً ما كان تيري يسمع، وهو يكبر، ذلك النوع من الحديث الذي يعرفه معظمنا، كأن تقول والدتك لوالدك «لقد تأثرت فعلا عندما قال لي عمك أنني أبدو جميلة». أو أن يقول والدك: «أنا لا أثق بفريد. صحيح أنه لا يكف عن الابتسام، ولكن نبرة صوته والطريقة التي يتفادى بها النظر إلى العينين لا توحيان بالإخلاص». لم يتعلم تيري أن يصغي إلى ما يقوله الناس حقيقة والكيفية التي يقولونه بها، أي تلك الحاشية الخفية وحركات الجسم التي تشي بالمعنى. كما أنه لم يتعلم أبدا الخروج من ذاته ولا أن يدير العالم مائة وثمانين درجة ويراه من منظور شخص آخر، أن يسمع نفسه كما يسمعه الناس.

أما والدا زبونة أخرى من هذا النمط السلوكي فلم يكونا بهذا التبلد

الاجتماعي، ولكن كان الشيء الوحيد الذي يكافئان عليه أطفالهما هو الإنجاز الدراسي. وكانت النتيجة أن دون وشقيقتها أصبحتا تريان أن العلامات وما كان يدعى «بالتعلم من الكتب» هما كل شيء في الحياة. كانتا تدرسان وتتعلمان وتقدمان الاختبارات وتحصلان على أعلى العلامات وكان ذلك، حسب معرفتهما، كل ما يهم. ولحسن الحظ، أثبتت دون أنها طالبة ذكية تواقة للعلم، فخلال استشارتنا كانت قادرة على أن تدرس وتتعلم أحوال الناس على غرار ما كانت تفعله عندما كانت تدرس التاريخ الآسيوي. كان بإمكانها «حشو الملفات» حول السلوك البشري، وهي طريقة في التعلم ربما كانت غير مألوفة لكنها تبقى رغم ذلك فعالة.

إن من أكثر الأمور مدعاة للاهتمام، إن لم نقل الحيرة، في تطور هذا النمط من السلوك هو أن هذا التطور يخالف الكثير من زخم التطور البشري. تخيل الميزة التطورية التي تقدمها إمكانية «قراءة» مشاعر الآخرين ومدى صعوبة كبت مشاعرنا الخاصة. إن كل إنسان تقريبا يتعلم كيف يتعرف على مشاعره وكيف يدرك بعضا على الأقل من خفايا التفاعلات بين شخص وآخر، لغة حركات الجسم على سبيل المثال. والشخص الذي ينشأ مصابا بصمم عاطفي يكون خلال تشكل هذا النمط والاستمرارية فيه، كمن يسبح عكس مد تطوري ذي قوة هائلة.

تأثير شخصية الأصم عاطفياً في المؤسسة

في الماضي، لم تكن آفة سبوك تشكل عائقا كما هو الحال في الوقت الراهن. فلم تكن الحاجة ملحة للتعاون الوثيق بين الأشخاص وللعمل الجماعي كما كانت قابلية الحركة في اتجاه متصاعد أقل منها حالياً. ولم يكن يتعين على المهندسين والمحاسبين، ومجموعة أخرى من ذوي الاختصاص، أن يهتموا إلا بخبرتهم أو مسؤولياتهم المحددة. ولكن في ظل الاقتصاد الجديد «المتوجه

نحو الخدمات»، أصبح لكل فرد زبون، سواء أكان ذلك الزبون داخل الشركة أم خارجها، والزبائن بعكس الأرقام، أقل إمكانية للتنبؤ بتصرفاتهم وأقل طواعية. فأنت لا تستطيع أن توضح شيئا لشخص ما بنفس اللغة التي تستخدمها مع شخص آخر. ونفس الشخص قد يتقبل تعلم عمليات جديدة صعبة في الصباح الباكر ولكنه يصبح مثقلا وغير قابل للتكيف الذهني، في وقت لاحق من نفس اليوم عندما يلاحقه زبائنه بطلباتهم. ويعتبر فهم الآخرين في الوقت الراهن أكثر ضرورة منه في الماضي. إن معظم الأنواع من عقب أخيل، التي وصفناها في هذا الكتاب تحد من إمكانية نجاحك، ولكن القليل منها فقط قد يكون قاتلا. وفي عالم اليوم قد يشكل الصمم العاطفي نقيصة يمكن لها أن تجر الدمار، ويمكن أن تتراوح النتائج ما بين تخطي الشخص عند الترقية وعند التكليف بمهمة مجزية وبين الفصل من العمل.

لم يكن تيري يدرك شيئا من ذلك كله. فمن وجهة نظره، قام هو بتطوير منظومة معلومات بديعة للمصرف، وسواء استطاع زملاؤه ـ زبائنه ـ استيعابها أم لا فإن ذلك لم يكن من شأنه. كان تيري عضوا في لجنة التكنولوجيا الخاصة بالمصرف، وهي لجنة كانت تجتمع مرة في الأسبوع لحل المشاكل الناشئة عن دمج منظومات جديدة ضمن المنظومات التي كان المصرف يستخدمها سابقا، وذلك إلى جانب أشياء أخرى. كان هناك اثنان أو ثلاثة أعضاء فقط في اللجنة من التقنيين، أما الآخرون فكانوا موظفين تنفيذيين من دوائر المالية والتعاملات بالأسهم والسندات، وبقية الدوائر الأخرى، يتمتعون بمهارات رفيعة في مجالاتهم، لكنهم لم يكونوا محللي منظومات أو منشئي نماذج.

ولدى تصميمه لمنظومته الجديدة، لم يدر بخلد تيري أنها تتطلب من «زبائنه» تغيير أنماط سلوك كانوا مرتاحين إليها لسنوات. وعادة ما يشعر الناس بالإحباط والغضب والخوف لدى الطلب منهم القيام بذلك، حتى ولو أدركوا أن التغيير سيعود عليهم بالخير في نهاية الأمر. لم يأخذ تيري ذلك كله في

الحسبان. فيما كان يتعلق به، لم تكن تلك مشكلته إطلاقا. وعندما اقترح أحد أعضاء اللجنة أن يقوم المصرف بالاحتفاظ بالمنظومة التقليدية كنوع من الدعم والأمان إلى أن يشعر الجميع بالارتياح للمنظومة الجديدة، أجاب تيري ببرود: «هذا غباء، سيكون ذلك مضيعة للوقت».

لقد نما سريعا شعور العداء تجاه المنظومة الجديدة ـ وتجاه تيري. وأقصى هو عن نفسه زملاءه من كل المستويات، بمن فيهم اثنان من كبار الشركاء في المصرف. انقسم المصرف إلى معسكرين، معسكر الأقلية التي فهمت منظومة تيري وهللت لها، والأغلبية التي رفضت استخدامها. لم يكن الشريك الذي يقوم بالإدارة يرغب بالاستغناء عن تيري، لكنه لم يعد يستطيع الاحتفاظ به إذا كان ثمن ذلك نشوب حرب أهلية داخل المصرف. وفي النهاية جرى إرسال تيري إلينا.

هناك قلة من البيئات التي لا يتسبب فيها هذا النمط من السلوك هذا بحدوث نتائج سلبية، وترتبط شدة المشكلة التي يتسبب فيها الشخص من هذا النوع ارتباطا مباشرا بشدة نمط السلوك. وفضلا عن ذلك، فإنه لا وجود لمرحلة في حياة الشخص المهنية، مبكرة أو وسيطة أو متأخرة، يمكن فيها التغاضي عن هذا النمط أو تقبله. وحتى عند أعلى المستويات في المنظمة نرى أن الرؤساء والمدراء التنفيذيين الرئيسيين الذين يتصرفون بهذه الطريقة يضعون أنفسهم في ظروف غير مواتية على الاطلاق. إن شخصاً من هذا النوع لايرتقي عادة إلى ذلك المستوى، ولكن في حال حدث ذلك،فسيضطر عندها لصرف معظم جهوده في محاولة جذب أفضل الأشخاص والموهوبين والاحتفاظ بهم،ومحاولة إقناع المحللين والمدراء الماليين ووسائل الإعلام. إن المدراء التنفيذيين الرئيسيين غير القادرين على قراءة مشاعر الآخرين لا يتمتعون بالتأثير الذي يتمتع به الناطقون باسم الجماعات، أو المحرضون أو القادة.

كيفية التغلب على هذا النمط

عملنا مع تيري لأكثر من سنة، كنا نقابله أسبوعيا على الأقل، تركزت مهمتنا الأولى على جعله يدرك بأنه على ما تتمتع به منظومته من روعة من الناحية التجريدية، إلا أن عدمها كان خيراً من وجودها في حال لم تستطع إلا القلة من الأشخاص في المصرف استخدامها :لقد كانت تثير الشقاق. ولن تحقق هذه المنظومة المأمول منها كأداة إلا إذا استطاع كل الأشخِاص، أو كل الأشخاص تقريبا، في الشركة استخدامها. واعترف هو على م بصحة منطق ما قلناه. وبعد ذلك سألناه: «هل ترغب في تصميم أفضل مصيدة للفئران في العالم لتتركها بعد ذلك مهملة يغطيها الغبار، أم أنك تريد أن يستخدمها الناس؟..» كانت رده بالإيجاب. أصبح لدينا تلميذ.

كان واضحا أن على تيري تعلم بعض المهارات. أخبرناه بأن علينا إمداده ببعض المعلومات على غرار الطريقة التي ندخل فيها المعلومات إلى قاعدة المعطيات في الكومبيوتر. وبالنظر لنوع شخصيته لم يشعر تيري بالإساءة من ذلك التشبيه. كان هناك الكثير من المجازفة بشعوره بذاته متضمن في منظومته المعلوماتية، ولكن عندما يتعلق الأمر بمهاراته في التواصل الشخصي لم يكن ليراوده ذلك الشعور. لقد اعترف بأنه لم يكن يتمتع بالمهارة في التعامل مع الناس، وكان ذلك أمرا يثير فيه الفخر إلى حد ما، إذا أخذنا بالاعتبار القيم التي كان يؤمن بها. وبما أن هذه المشكلة لم تكن تثير فيه أية حساسية، كان بإمكاننا أن نكون صريحين بشأن حقيقة أننا نقوم بتدريبه. قمنا بمقابلة زملائه وطلبنا منهم أن يخبرونا بما قام به تيري وسبب لهم الإساءة، ولم يخفوا هم أي شيء.

وبذلك تمكنا من العودة لتيري لإخباره وبكل دقة عن تصرفاته التي كانت تبعد الناس عنه، بما في ذلك الكلمات التي كان يستخدمها وإشاراته وحركات جسمه. وقد اكتشفنا أنه كان من بين طباعه، عادته في عدم النظر إلى عيني الشخص الذي يخاطبه. حضرنا عدة اجتماعات حول تقنية المعلومات مع تيري

ودونا ملاحظاتنا حول علاقاته المتبادلة مع زملائه. ثم كررناها على مسمعه وأسدينا له التعليمات حول دقائق الأمور التي قام بها، أو لم يقم بها، وأزعجت من حوله. وقام هو دون أي انفعال «بإدخال» كل تلك المعطيات في قاعدة المعطيات الذهنية لديه، أوجد سلسلة من ملفات الكومبيوتر المرجعية المترابطة التي كان بإمكانه الرجوع إليها.

وبالإضافة لما سبق، قمنا بإعطائه بعض القواعد والتعليمات التي يجب أن يسير عليها. ونظرا لأنه كان يفتقر إلى الغريزة التي ترشده متى يحين الوقت ليصغي إلى ما يقوله الآخرين، أخبرناه بكل صراحة بأنه لا يسمح له بالكلام في اجتماع ما قبل أن يسبقه شخصان إلى ذلك. كانت تلك قاعدة طلبنا منه الالتزام بها دائما وبدون استثناء. كما أنه كان يتوجب عليه، في كل اجتماع يرئسه، أن يطري شخصين على الأقل أو أن يشكرهما من أجل شيء ما، أي شيء. قد يكون هذا الشيء أمرا مهماً كوضع تقرير جيد، أو قد يكون بكل بساطة مجرد توجيه ملاحظة عابرة. لقد أتى ذلك التدريب بالنتائج. فرغم ما كان يشعر به من ألم، بذل تيري أقصى جهوده وقام بإعطاء تعليمات خطوة بخطوة بشأن استخدام منظومة المعلومات الجديدة وذلك للمبتدئين وحتى للبطيئين منهم، إلى أن أصبحوا مهرة.

لقد بقيت شخصية تيري على حالها، ولم ينخدع أحد من زملائه بالاعتقاد بأن تغيير سلوكه كان يعني أنه قد أصبح شخصا مختلفا. لكنه غيّر سلوكه فعلياً ولاقت جهوده تقدير زملائه. وقد جعل هو الأمر سهلا على الجميع بأن خلق جوا من التندر حول ما كان يعاني منه مما شجع العاملين معه على تسميته «بالسيد سبوك» (والحقيقة هي أنه أحب ذلك الاسم إلى حد كبير).

هل يحمل وصفنا للشخص المصاب بالصمم العاطفي قدرا من الحقيقة بالنسبة لك؟.. إذا كان الأمر كذلك، فإن لدينا عدة اقتراحات لمساعدتك في التغلب على عجزك پ لأن كلمة العجز هي الصفة المناسبة تماما عندما يتعلق

الأمر بالحياة المهنية. قبل كل شيء، من المهم جدا أن تقرأ بل وأن تدرس الفصل الثالث عشر من الجزء الثاني، «رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين». إذ أن تعلم الانتباه إلى الكيفية التي يتصرف بها الآخرون، وأسلوب تفكيرهم ومشاعرهم يعتبر الخطوة الجوهرية الضرورية في عملية التغيير. ويضم الفصل المذكور تمرينا يأخذ بيدك عبر الخطوات اللازمة لفهم المنظور النفسي لكل المشاركين في اجتماع مفترض. وبعد أن تقرأ هذا الفصل، قم بممارسة التمرين مع كل شخص تتعامل معه في العمل بشكل منتظم. وسيساعد التمرين في أن يبين لك كيف تفكر بالنقاط التالية وكيف تقيّمها وتقدرها وذلك فيما يتعلق بكل شخص من موظفيك وزملائك ومديريك:

▲ ما هو نوع المكافآت التي تشجع ذلك الشخص على العمل؟..

▲ ما هي أساليب العمل العامة التي يضيفها ذلك الشخص إلى مشروع ما؟..

▲ ما هي أهداف ذلك الشخص ضمن مجال العمل خلال الشهور الست القادمة؟..

بالنسبة لبعض الأشخاص، تعتبر إمكانية رؤية الأمور من هذا المنظور، أمرا سهلا نسبيا. فهم واعون لتلك القضايا ولمدى أهميتها يوماً بيوم. ولكنك كلما كنت أقرب إلى نمط سبوك الأصلي كلما زاد تعقيد الموضوع. في حال كان هذا هو وضعك فأنت بحاجة لبذل جهد واع ومدروس، من أجل فهم زملائك في العمل بطريقة أعمق وأكثر دقة. إن الإحساس بمشاعر الآخرين يعتبر مهارة من الصعب تعلمها، لكنها لا تعدو أن تكون كذلك ـ مهارة ـ أي أن بالإمكان تعلمها.

ويجب عليك أيضا أن تجري لنفسك «فحصا عاطفيا دقيقا». وتلك مهمة صعبة فعلا، لأنك بحاجة للمساعدة من أشخاص آخرين يعرفونك جيدا لفترة من الزمن لا بأس بها. أنت تحتاج للإجابة عن الأسئلة التالية حول نفسك. هل

هناك بعض المشاعر التي تدركها بشكل أسرع وأكثر راحة من بقية المشاعر الأخرى؟.. هل هناك مشاعر تغفل عنها بالكامل؟.. هل يتداخل شعور ما لديك بشعور آخر؟.. هل تميل لتجاهل مشاعرك بنفس الطريقة التي تتجاهل فيها مشاعر الآخرين؟.. ما هي ردود الأفعال المقابلة التي واجهتها عبر السنين (سواء من الأشخاص الذين عملت معهم أو من الأصدقاء وأفراد العائلة أو من آخرين) والتي يمكن أخذها بالاعتبار كعوامل في عملية التغيير هذه؟.. أين أوقعك هذا النمط في المشاكل في الماضي؟. .

الخطوة التالية تتطلب لا محالة مساعدة من شخص أو أشخاص موثوقين ضمن عملك الحالي أو آخر عمل كنت فيه. تحتاج هنا لأن تجمع بعض الأمثلة، مهما بلغت صعوبة سماع ذلك، عن سلوكياتك التي كان الآخرون قد لاحظوا بأنها تخلو من الإحساس وبأنها تبعد الناس عنك. اطلب من الشخص أن يكون محددا قدر الإمكان حيال هذه الأمثلة. ثم ارجع بذاكرتك إلى تلك المواقف وتذكر سياقها بالكامل: من كان حاضرا، ماذا كانت القضايا، كيف كنت تشعر في ذلك اليوم. استعرض الأمثلة التي قدمها الشخص (أو الأشخاص) الذي يعطيك رد الفعل المقابل. ما هي الأنماط التي تراها؟.. ما هي النماذج السلوكية التي تميل لتكرارها؟.. هل هناك أشخاص معينون يقومون أكثر من غيرهم بإثارة هذا السلوك الخاطئ لديك؟.. ما هو النمط الذي تراه لدى هؤلاء الأشخاص؟.. هل هم أصغر سنا وأقل خبرة وثقافة، هل هم من الجنس الآخر؟.. هل يشتركون بصفات عامة أخرى؟.. هل بإمكانك التعرف على أنماط أو أفكار أخرى؟.. هل تحدث زلاتك السلوكية في جو جماعي أو في مواجهة فرد واحد؟.. هل تحدث تلك الزلات عندما تكون واقعا تحت ضغط من نوع ما (سواء أكان مرتبطا بالعمل أم لا)؟.. وهل تحدث في أعقاب، لا أثناء، الحديث مع شخص بعينه؟.. وعن طريق التعرف على أهم السلوكيات المسببة للمشاكل، والتعرف على تلك المواقف في العمل التي يكون فيها نمط السلوك هذا أشد

خطرا وتدميرا، يمكنك توجيه مسار جهودك المنصبة على التغيير.

والخطوة التالية هي التعرف على السلوكيات الكلامية وغير الكلامية التي تستوجب العمل للقضاء عليها. وبعد ذلك، فكر بأساليب معالجة سلوكية يمكنها أن تصلح من تأثير هفواتك في العودة للأنماط القديمة، تلك الهفوات التي لم يكن من سبيل لتداركها، فكر أين يحتمل أن تحصل على أفضل فائدة نتيجة لجهودك ثم قرر أي الأمور يجب البدء بمعالجتها. وبعبارة أخرى، ضع أولويات لترتيب جهودك الهادفة إلى تغيير سلوكياتك. فقد يقرر أحدهم، على سبيل المثال، ما يلي:

الأولوية الأولى

- إطراء ثلاثة من كبار العاملين لديك، أو في الدوائر المساعدة، مرة واحدة في الأسبوع على الأقل بشأن جهودهم في العمل.
- تأكد من قيامك بالنظر في عين محدثك أثناء الاجتماعات.
- لا تقاطع الآخرين أثناء حديثهم
- أحذف من مفرداتك العبارات التي توحي بالأحكام الناقدة من نوع «أنت لا تدرك الموضوع» و«ألا ترى أن. ...».
- ضع في مخططاتك تناول الغداء مع زميل لك في العمل مرة أو مرتين على الأقل في الأسبوع. غيّر في كل مرة الأشخاص الذين يتناولون الغداء معك، وتأكد من أنك لا تغفل الأشخاص الذين تجد صعوبة في التواصل معهم.
- اسأل زميل لك في العمل مرة كل يوم عن ناحية من نواحي حياته (أو حياتها) خارج العمل.

الأولوية الثانية

- شاهد فيلماً سينمائياً واحداً في الأسبوع يحتمل أن يثير فيك شعوراً ما.
- تحدث عن ذلك الفيلم مع شخص ممن تعمل معهم.
- أروِ طرفة تتعلق بك (كأن تعلق مثلا بشكل ساخر قليلاً على نفسك).

وتذكر أنك لا تستطيع إعادة صياغة شخصيتك بالكامل، وبأن ذلك ليس هو المطلوب. بل إن ما ينبغي لك أن تعمل عليه هو تغيير الكيفية التي تتصرف بها مع الآخرين وتغيير أسلوب تفكيرك بهم وفهمك لهم. إذا كنت ترغب في أن تكون فعالا في عملك وفي أن تبلغ أقصى درجات النجاح في مهنتك، عليك أن تتعلم قراءة الناس. وإذا تعين عليك أن تختار ما بين تخصيص ساعة من الوقت أسبوعيا لهذه المهمة أو لأي مبادرة عملية أخرى يمكنك القيام بها، فإننا نراهن هنا على أن المهمة الأولى سيكون لها المردود الأكبر على المدى الطويل في حياتك المهنية.

وأخير، لا تخش من طلب العون من حليف أو مدرب أو شخص يرعاك يقوم بدور «كلب الحراسة العاطفي» (ويمكننا أن نقول أيضاً «كلب الاستماع العاطفي»). لأن ذلك قد يكون أمراً جوهرياً من أجل تحقيق التحسن. إن الشخص الأسير لهذا النمط من السلوك لا يدرك وبكل بساطة، أو أنه لا يستطيع فعلياً إدراك تلك العناصر الأساسية في الحياة. فأنت لا تستطيع أن تغير ما لا تستطيع إدراكه أو رؤيته. قد تستطيع أن تتعلم «رؤية الأمور»، ولكن الإرشادات التي تكون أقرب ما يمكن لتجربتك الفعلية (مثلاً، «مارك، هل لاحظت أنك عندما تكلمت في المرتين الأوليين في ذلك الاجتماع تجاوب الحاضرون معك، ولكن بعد ذلك لم يلتفت أحد لملاحظاتك؟..») هذه الإرشادات يغلب أن يكون لها الدور الأكبر في مساعدتك.

لقد عملنا خلال سنوات مع مئات من رجال الأعمال، كان الكثيرون منهم

حائزين على درجة الماجستير وممن درسوا مناهج هندسية، وكانوا جميعاً يقولون شيئاً واحداً وإن بأساليب مختلفة: «عندما كنت في المدرسة كانت المناهج التي أهتم بها هي المناهج المتعلقة(بالأرقام الثابتة): الشؤون المالية، إدارة العمليات، المحاسبة، الحسابات المتطورة. والآن، وبعد خمسة عشر أو عشرين سنة أكتشف أن المناهج التي كنت لا أكترث لها(ولم أدرسها بالقدر الكافي من الجدية) كالسلوك الإداري وعلم النفس والقوى المحركة للمجموعات والقيادة، هذه المناهج هي العنصر الحاسم في مهنتي وتقرير نجاحي. وقد اكتشفت مؤخراً أن قدرتي على رؤية تفاصيل بيان موازنة أو عملية إنتاجية ليست هي ما يهم بالدرجة الأولى، بل إن مهارات الأشخاص كانت هي السبب في نجاحي، أو في دماري في حالات معينة. كم أتمنى لو أنني عرفت ذلك منذ أن بدأت حياتي المهنية».

الفصل العاشر

عدم وجود عمل يليق بك

كان موجز سيرة آن Ann الدراسية والمهنية أشبه ما يكون بجواز سفر عضو بارز في المجتمع. فقد كان لديها تأشيرات دخول وسمات خروج من العديد من الأماكن الراقية التي عملت فيها لفترات قصيرة بعد تخرجها. كان عملها الأول في مجلة داخل المدينة ثم تركته لتعمل في دار للنشر. وبعد ذلك شغلت منصباً في محطة تلفزيونية ثم انتقلت للعمل مع مجموعة دولية للمعونات، ثم. . . واستمر التجوال على هذا الشكل.

كانت آن أشبه بسائحة تتخيل نفسها متسلقة جبال. عندما وصلت إلى سويسرا كانت لديها خطط تتعلق بتسلق جبل ماترهورن Matterhorn. بل إنها كانت تتخيل نفسها على قمة الجبل، فهناك كان المكان الذي يليق بها ـ أو على الأقل المكان الذي تتوقع أن تشغله. لكنها لم تحاول جدياً تسلق الجبل رغم أنها قامت ولعدة أيام باستطلاع الممرات الجبلية عند السفح. فهي تجد دائماً سبباً وجيهاً: لم يكن حذاؤها الخاص بالمشي مناسباً، لم يكن لدى المخزن الذي يبيع معدات التسلق، فأس تكسير الجليد الذي كانت تحتاجه. وهكذا غادرت سويسرا متجهة إلى إسبانيا أو تنزانيا. ولكن كان بإمكانها تسلق جبل ماترهورن حتى القمة لو أنها أرادت ذلك، أو هذا ما تقوله هي.

كانت آن تترك وظائفها بنفس الأسلوب. فقد كان بإمكانها لو أرادت، أن تصبح المديرة الإدارية لتلك المجلة. وكان بإمكانها أن تصبح مديرة التحرير في دار النشر، أو إنشاء وكالة إعلانات خاصة بها، أو أن تصبح المدير التنفيذي لوكالة المعونة، كان بإمكانها لو أرادت فقط.

الديناميكيات المحركة لهذا النمط

تعتبر آن مثالاً تقليدياً لنمط السلوك الذي نشير إليه أحياناً باسم الشخص الذي كان يمكن أن (كما في تعبير «كان يمكن أن أكون منافساً» المأخوذ من فيلم مارلون براندو «على رصيف الشاطئ On The Waterfront»). يتركز جل اهتمام الأشخاص من هذا النوع على الإنجاز ذاته ولا يطيقون صبراً على تأخر شعورهم بالرضى. وهم لا يعجبهم أقل من المركز الأعلى في مؤسسة مرموقة، والآن حالاً. لا يتحملون القيام بعمل دؤوب لمدة طويلة ولا يتحلون بالصبر ـ لا لأنهم كسالى، ولكن لأن العمل من أجل الوصول للقمة يعني أنهم لم يصلوا بعد للقمة. فلكي تصبح متسلقة جبال، لم تكن آن تحتاج عملياً لحذاء مناسب وفأس فقط، بل كانت بحاجة أيضاً لتعلم تسلق الجبال، ولكن الأشخاص الذين يتصرفون بحسب هذا النمط يشعرون بالحرج إذا شاهدهم أحد وهم يتلقون الدروس. إنهم يشعرون فعلاً وكأنه كان من المفروض فيهم أن يكونوا قد وصلوا، إن مجرد عملية الصعود بحد ذاتها تعتبر إذلالاً. وهم يبدون في الظاهر كما لو أنهم يقولون «ليس هناك من عمل يليق بي». ولكن ما يشعرون به في قرارة أنفسهم هو «أنا لست كفؤاً لأي عمل».

إن ما يقعد «الشخص الذي كان يمكن أن» عن العمل هو الخوف من الخزي والفشل. لأن التبعات النفسية لمحاولة شق الطريق باتجاه القمة ثم الفشل في تحقيق ذلك تكون رهيبة بشكل لا يمكن معها لهذا الشخص أن يشرع في العمل. ويصبح من الأفضل هنا أن تقف عند السفح وتقول للآخرين (وتقول

لنفسك بشكل خاص) بأنه كان بإمكانك الوصول للقمة لو أردت ذلك. وهناك شكل آخر لنفس الفكرة وهو «بذل جهد خاطف» ـ أي القيام بمحاولة لتنفيذ مشروع ما أو عمل، دون أي تحضير فعلي، بحيث أنه إذا كان النجاح حليفك، فسيبدو ذلك نجاحاً دون جهد يذكر (والواقع أن الشخص لم يبذل سوى جهد ضئيل)، أما في حال الفشل، فبإمكانك أن تقول دائماً: «لم يكن الأمر بهذا السوء إذا أخذنا بالاعتبار أنني لم أبذل فعلياً أي جهد» إن الأشخاص من هذا النوع يتجنبون كارثة الفشل إما عن طريق عدم القيام بمحاولة بكل بساطة، أو ببذل محاولة متواضعة جداً بحيث يستطيعون حماية أنفسهم من مشاعر الخزي خلف ستار دفاعي مقبول.

هناك بعض السمات التي تجمع ما بين الأشخاص الذين «كان يمكن أن» وبين السلوك المرتبط بشخصية ضارب الكرة نحو الهدف التي تعرضنا لها في الفصل السابع. فكلاهما يتوقع تحقيق إنجاز عظيم وشهرة واسعة في سن مبكرة. فهنا لا تكفي إصابة هدف متواضع أو تحقيق نجاح بسيط في المراحل الأولى من المهنة. بل إن ذلك يبدو أمراً سخيفاً ومضحكاً بل ويثير الحرج. أما عملية التعلم وطلب المشورة والمساعدة فهي تكشف للشخص الآخر مدى شعور هؤلاء الناس بعدم الكفاءة. ولذلك فهم يتظاهرون بمعرفة كل ما هم بحاجة إليه لتحقيق أهدافهم.

إن معظم الناس يستمدون شعوراً بالرضى لدى إتقانهم للتقنيات والتقاليد ومجموعة المعارف الضرورية للمهن التي يختارونها. فالكاتب قيد التمرين يشعر بسرور حقيقي لدى تعلمه (أو تعلمها) لمهنته ولدى رؤيته لقصصه القصيرة منشورة في المجلات. والطبيب النفسي الواعي يشعر بالرضى لدى تقديمه يد المساعدة للمحزونين لفهم مشكلاتهم النفسية وتجاوزها. أما بالنسبة للشخص المندفع نحو الهدف والشخص الذي «كان يمكن أن»، فإن الإتقان التدريجي، الذي سيؤدي يوماً ما إلى الإنجازات الباهرة، يعتبر ـ في أحسن الحالات ـ أمراً

يثير الضجر ولا معنى له. ويشعر هذان الشخصان بأن بدايتهما يجب أن تكون تأليف رواية تحقق أعلى الأرقام في المبيعات أو التوصل إلى فهم أسلوب التفكير لدى قاتل مهووس. ومن الطبيعي أن نفضل جميعنا لو أن كتابنا الأول حققِ أرقام مبيعات عالية أو أننا سجلنا بعجلة على منديل فكرة تعطي الحل الناجح للانصهار البارد. ليس هناك من يرفض فرصة تجاوز عدة مراحل باتجاه الشهرة والثروة. ولكن معظمنا، بخلاف الأشخاص الذين «كان يمكن أن» وضاربي الكرة المندفعين، يدرك بأن علينا أن نثابر ونأمل في أن التقدم خطوة فخطوة سيوصلنا في النهاية إلى الهدف (أو إلى نقطة أقرب ما تكون إلى الهدف).

قد يسهل علينا اعتبار الأشخاص من هذين النمطين بأنهم أناساً يمنحون أنفسهم امتيازات تفوق ما يستحقونه، أي أن نعتبرهم أطفالاً أفسدهم الدلال، يتوقعون الحصول على كل ما يريدون من العالم وهم مسمرون في أماكنهم دون أن يضطروا لبذل الجهد في سبيل ذلك، كما يفعل معظم الناس. إنهم ليسوا كذلك، بل إن الأشخاص من نمط «الذين كان يمكن أن» الذين عملنا معهم كانوا في الواقع من بين أكثر الأشخاص ممن عرفناهم معاناة من الوجهة النفسية. وهم بذلك يستحقون منا الشفقة لا الاحتقار الجماعي. وبغض النظر عن تلك الشجاعة الظاهرية التي يختبئون خلفها ـ وحتى عن ذلك الشعور الوقح بالامتياز والتبجح، نراهم يمضون حياتهم اليومية في محاولة صد مشاعر الفشل والخزي التي تحرك سلوكهم، سواء كانت تلك المحاولة واعية أم لا.

إن الأشخاص من نمط «الذين كان يمكن أن» يرفعون مفهوم الكمال والمماطلة إلى مستوى لا يحلم به معظمنا ـ وبتعبير أكثر دقة، يرفعونه إلى مستوى الكابوس المزعج. ومعظم الأشخاص الذين يعانون من تأثيرات هاتين الخاصتين النفسيتين المتقاربتين يصرون على الكمال في نواحٍ محددة (مظهرهم الخارجي، أو نظافة بيوتهم أو سياراتهم على سبيل المثال). لكنهم يماطلون

بشأن ما يتوجب عليهم عمله (كإعداد عرض لصور متتابعة أو اقتراح شرب نخب في حفل زفاف). إن الشخص من هذا النمط يتوقع أن تكون كل حياته (أو حياتها) متصفة بالكمال لكنه يماطل فيما يتعلق بكل ما تتضمنه تلك الحياة من الوجهة العملية.

والنقطة التي يختلف عندها الأشخاص المندفعون نحو النجاح السريع والأشخاص «الذين كان يمكن أن» هي أن الشخص من النوع الأول يلوح بمضربه نحو المدرجات في كل مرة ينزل(أو تنزل) فيها إلى مركز الانطلاق. إن شخصاً كهذا يضطر في الغالب لمغادرة الملعب، لكنه على الأقل يترك انطباعاً مؤثراً لدى الناس نظراً لشجاعته وطموحه وضرباته المحكمة أحياناً. ومن المؤكد أن مدير إنسان كهذا ربما شجعه على الاستمرار بالرغم من معدل نجاحه الخفيض، لكن هذا المدير يقدر عادة اندفاع الشخص وتصميمه. وفي حال بدأ هذا بالتلويح بالمضرب بطريقة أكثر ذكاء، محاولاً اتباع قواعد اللعبة ومساعدة العدّاء على التقدم بدل التصويب لإحراز هدف ينتزع التصفيق والهتاف، في حال بدأ ذلك وعندما يفعل ذلك يأخذ مكانه اللائق ضمن الفريق. وقد يصبح نجماً ذات يوم، رغم أن ذلك لا يحدث بالسرعة التي يرغب (أو ترغب) هو بها.

أما الأشخاص «الذين كان يمكن أن» فهم لا ينزلون مطلقاً إلى مركز الانطلاق، بل إنهم لا يمسكون بالمضرب. وكل ما يفعلونه هو القول لمن حولهم: «كان بإمكاني ضرب الكرة إلى خارج الملعب لو أنني أردت ذلك». وقد يصل الأمر بهم إلى حد انتقاد المحيطين بهم من الأشخاص الذين يحاولون القيام بذلك في محاولة للتقليل من شأن هؤلاء وجعلهم في نفس المستوى الذي يشعرون بأنهم يشغلونه. وغالباً ما يكون هذا الأسلوب مناورة مكشوفة تنم عن ضيق الأفق، وعندما يفهم الناس حقيقة ما يجري، فإنهم عادة ما ينظرون إليه على أنه سلوك كريه. لذلك نرى الأشخاص من هذا النمط ينسحبون غالباً من

الأعمال والعلاقات باحثين عن مجالات أخرى يمكنهم فيها الانتصار دون بذل جهد يذكر.

وفي شكله الأكثر وضوحاً، يؤدي هذا النمط بالنتيجة إلى شلل حقيقي، فالأشخاص من هذا النمط إما أنهم لا يباشرون أية مشاريع على الإطلاق أو أنهم يبدؤونها ولكن دون أن يشرعوا فعلياً بالعمل (كما رأينا في سلسلة الأعمال القصيرة الأجل التي عملت فيها آن Ann). ولدى أشخاص آخرين، لا تؤدي محاولة تجنب الخزي هذه إلى شلل كامل، ولكن إلى الخوف من القيام بأية مخاطرة وبالتالي إلى البقاء ضمن «المنطقة المريحة». وقد يتبدى نمط تجنب المخاطرة هذا من حين لآخر عندما تسنح للشخص فرصة تتضمن احتمال المخاطرة. وعند هذه النقطة، يستلم زمام الأمور الشعور الطبيعي بحماية الذات لدى الأشخاص الذين «كان يمكن أن»، وهم يميلون هنا لإيجاد سبب للتخلي عن تلك الفرصة ـ قائلين لأنفسهم ولغيرهم بأنهم واثقون من أنه كان بإمكانهم القيام بالعمل لو أنهم أرادوا ذلك، ولكنهم قرروا ألا يقوموا به نظراً لعدة أسباب وجيهة لا تخفى.

كان مايك Mike أكاديمياً في مجال الرياضيات التطبيقية. وقد نشر دراسة لفتت نظر مدير مجموعة تقوم ببحث حول استثمار الدخل الثابت وذلك في إحدى شركات إدارة الأرصدة المشتركة. وقد اتصل ذلك الشخص بمايك، وعبر له عن اهتمامه بدراسته (التي كان بالإمكان تطبيقها في نماذج الاستثمار لدى الشركة)، ثم دعاه للغداء. أحس مايك بالإثارة حيال الفكرة رغم شعوره بشيء من الخوف. قبل الدعوة. واجتمع الرجلان. كان الحديث بينهما واعداً وتزايد شعور مايك بالإثارة. ولسوء الحظ، ونتيجة لظروف خارجة عن إرادة مايك والمدير الذي اتصل به، لم يكتب لهذه العلاقة أن تستمر ولم يكتب لأفكار مايك أن تخرج إلى حيز التنفيذ. ولم يعد مايك الكسير الخاطر (وهو ما يعبر تماماً عن مشكلة نمط «كان يمكن أن») يجازف مرة أخرى بالخروج من

ردهات الأجواء الأكاديمية لاستكشاف فرص استشارية أخرى ـ رغم أن عدد هذه الفرص قد تزايد بمرور السنين. وكان مايك يقول (بتواضع): «أنا مرتاح للبقاء حيث أنا ولأداء عملي هنا. لست بحاجة لتصعيد الأمور، كما أنني لست عدوانياً كبعض زملائي ممن يتملكهم الطمع». ولم ينخدع أحد من الذين يعرفون مايك بأقواله. لقد «لدغ» مايك مرة، شعر بالحرج والإهانة نتيجة لتلك التجربة، ولم يكن ينوي تكرار تجربة مماثلة.

أصول شخصية «الذي كان يمكن أن»

غالباً ما تكون خلفيات الأشخاص الذين يعانون من هذا النمط السلوكي مشابهة لخلفيات الأشخاص الذين يعانون أعراض الاندفاع نحو النجاح السريع. ونحن ننظر لهذين النمطين على أنهما من منشأ واحد، ونراهما لدى أشخاص يُبدون ردود أفعال مختلفة ومتميزة تجاه نفس الظروف العائلية. فالذي يميز العائلة هنا غالباً هو أنها تضم العديد من الأشخاص ممن حققوا إنجازات هامة. فقد نشأت آن مثلاً في أوستن، تكساس، حيث كان أحد أجدادها مؤسساً لأحد المصارف الأولى في المدينة، كما شغل جد آخر لها منصب نائب حاكم الولاية، وكان اثنان من أجدادها أعضاء في الهيئة التشريعية بالولاية.

ولا يخفى بالطبع أن تعبير «إنجاز مهم» هو تعبير فضفاض، يحتوي ضمنياً على معان أكثر بكثير من مجرد المدارس المتميزة والعائلات العريقة وإلى ما هنالك. فمثلاً، هناك الشخص الذي يدير والداه مخزناً للخردة في مدينة صغيرة إضافة إلى كونهما أكثر الأفراد نفوذاً في تلك المدينة، هذا الشخص قد يعاني نفس الشعور بالضغط الذي يدفعه لأن ينجح نجاحاً باهراً. ومهما كان الإطار المرجعي للعائلة، فإن هذه العائلة تتوقع التفوق من أبنائها، وقد يصل بها هذا الشعور إلى الحد الذي لا يحصل فيه الأبناء على التقدير إلا فيما ندر لدى قيامهم بإنجازات فعلية لكنها دون المستوى الممتاز. فنادراً ما يقول الوالدان:

«إن تقريرك المدرسي رائع، سنخرج للعشاء للاحتفال بذلك». بل إن الجو السائد يمكن لنا أن نلخصه بالعبارة التالية: «إن نتائجك لا بأس بها، ولكن نتائج الآخرين أفضل، هل تقوم فعلاً ببذل قصارى جهدك؟... أو ببذل ما يجب أن تكون عليه إمكانياتك؟.. قد لا يقال ذلك بالضرورة، وإذا ما قيل فإنه لن يكون من خلال كلمات صريحة بهذا الشكل. وقد ذكر لنا زبائننا أساليب أكثر براعة لإيصال تلك الأفكار، عن طريق تعبيرات الوجه وحركات الجسم والتعليقات الدالة على الرضى التي يلفها الفتور وتواتر هذه التعليقات («لقد بذلت جهداً طيباً يا باولا Paula») والتعليقات الناقدة («كان بإمكانك أن تكوني أفضل من ذلك لو...» و«أتعلمين، إن الذي بذل جهداً طيباً حقيقياً كان...») بالإضافة لتلك الأشياء الحاسمة التي تبقى دائماً دون أن تقال. لقد قال أحد زبائننا ذات مرة: «لم يكن ذلك بالشيء الذي يمكن تحديده بشكل تمكن رؤيته، ناهيك عن مواجهته. لقد كان أشبه برائحة تعودت عليها. وكان باستطاعة أصدقائي أن يلاحظوها، أما أنا فلم أدركها إلا بعد مضي عدة سنوات».

ينشأ الشخص من نمط «كان يمكن أن» وهو واقع تحت ضغط هائل يدفعه لأن يكون أفضل، أي أفضل من سائر الأطفال، وأفضل، وهو الأهم، مما هو عليه فعلاً وما يستطيع أن يكونه. يكفي الأمر سوءاً أن تشعر على الدوام بأن عليك أن تكون الأفضل بين أقرانك، ولكن الأشخاص وفق هذا النمط السلوكي ينشؤون وهم يشعرون بأن عليهم دائماً أن يتفوقوا على «مستواهم الشخصي الأفضل» السابق. إنهم يسمعون أشياء من نوع «إنك تتمتع بموهبة عظيمة، وكونك الأول في صفك هو أمر رائع، لكنني أعرف أنه بإمكانك أن تكون أفضل ـ وأعتقد بأنك أيضاً تعرف ذلك» لا شك بأن هذا كلام سليم ـ فبإمكان كل فرد أن يكون أفضل مما هو عليه. لكن الأطفال بحاجة لأن يسمعوا اعترافاً بما حققوه حتى هذه اللحظة وإطراء عليه. ألا يكفي أحياناً أن تكون جيداً

فحسب؟ . . . ومن المهم أن تتاح لك الفرصة لتشعر بالرضى عن ما حققته وأن تستغل تلك المشاعر الحلوة لتندفع للارتقاء إلى آفاق جديدة. بالنسبة لآباء الأشخاص من نمط «كان يمكن أن» فإن على أبنائهم أن يتطلعوا دائما إلى الدرجات التي يتعين عليهم الصعود عليها في سلم الحياة لا أن يقدّروا الشوط الذي قطعوه وأن يحتفلوا به.

وقد تبين بشكل عام أن الأشخاص من هذا النمط الذين عملنا معهم قد تعرضوا للضغط للقيام بأشياء كانت، وبكل بساطة، لا تناسب مستوى التطور الذي وصلوا إليه، مهما كان ذلك المستوى في أية مرحلة معينة. وقد أوضح عالم النفس الفرنسي جان بياجيه Jean Piaget أن التطور المعرفي، مثلاً، يسير وفق خطوط شديدة الوضوح ولا يمكن «استعجاله». إن أذكى طفل في الخامسة لن يستطيع إدراك مفهوم بقاء المادة: أي إدراك أن كمية الماء لديك مثلاً، لا تتغير لدى تغييرك كيفية تقديمها (سواء في إبريق واحد أم في كؤوس أصغر، في كأس قصيرة وعريضة أم في كأس طويلة ودقيقة). هذا النوع من الفهم لا يستطيع عقل الطفل إدراكه قبل سن السابعة أو الثامنة تقريباً، لهذا فإن القيام بمحاولة جعل الطفل «يفهم» هذه الحقيقة لن تؤدي سوى إلى الإحباط لدى الوالد والطفل على حد سواء ـ كما أنها ستكون مصدراً لمشاعر الانزعاج لدى الطفل.

إن الأشخاص من هذا النمط الذين عملنا معهم يتذكرون كيف أنهم كانوا يتعرضون للضغط بقسوة ليقوموا بأكثر مما كان باستطاعتهم فعله في مرحلة مبكرة جداً من طفولتهم، وذلك بطرق عديدة. فقد كانوا يدفعون لتعلم القراءة قبل أن يصبحوا مستعدين لذلك، كما كانوا يدفعون لتعلم المفاهيم الرياضية قبل أن يكون ذلك في مقدورهم، أو لتعلم مهارات جسدية يمكن لطفل في مثل سنهم تعلمها، ولكنهم كأفراد لم يكونوا مستعدين لها. أي أنهم كانوا وبكل الأساليب يدفعون نحو ما يدعوه عالم نفس الأطفال دافيد الكيند David Elkind

«بالاستعجال» ليس لسن الرشد فحسب، بل لتعلم «الركض قبل أن يتعلموا المشي»، وذلك بشكل مجازي، وأحياناً بشكل حرفي (ويقدم كتاب الكيند الرائع «الطفل المستعجل The Hurried Child» وصفاً مسهباً لهذه الديناميكية). ويبدو هنا كما لو كان الطفل يعامل كحيوان أليف يلقن بعض الألاعيب التي ستنعكس إيجاباً على الوالد في حال قام الطفل بها وتسبب الحرج له إذا لم يستطع الطفل ذلك. وتكون النتيجة أن يتعلم الطفل بأن هناك الكثير من المخاطرة في كل عمل من هذا النوع.

إن الأشخاص ضمن هذا النمط السلوكي يتعلمون أن احتمالات الفشل تكون أكبر من احتمالات النجاح. فالنجاح قد يعطي رد فعل معناه «جيد، ولكن بإمكانك القيام بالأفضل»، أما الفشل فهو يجلك وعائلتك بالخزي. فمن الطبيعي إذاً أن يتعلم أولئك الذين عانوا هذا الشعور، دروساً جيدة من الفشل، وأن يقوموا بكل ما بوسعهم القيام به لتجنب هذا الفشل عن طريق رفض القيام بأية مخاطرة على الإطلاق، سواء بشكل واعٍ أم لا. فأنت إذا لم تضرب الكرة لا يستطيع أحد أن يخرجك من الملعب.

ونحن لا نعرف على وجه التحديد لماذا يكون رد فعل ضارب الكرة المندفع هو التلويح بمضربه نحو المدرجات بينما يلجأ الأشخاص من نمط «كان يمكن أن» للاختباء. كما يبدو أحياناً أن ضاربي الكرة المندفعين يراودهم الإحساس بأنهم إذا فشلوا بشكل مشرّف، فسيقول الناس: «وكيف تتوقع من طفل في التاسعة من عمره أن ينجح في تسلق جبل إيفريست؟ ولكن فكرة المحاولة من جانبك كانت جيدة!» وفي حال فشلهم في مهمة لا تصعب على من هم في مثل سنهم، فإنهم يخشون أن ينظر الناس إليهم شزراً، ويتطور هذا النوع من التفكير لدى بلوغ سن الرشد ليصبح كالتالي «إن محاولة افتتاح مطعم ليس بالمشروع السهل على إنسانة تخرجت لتوها من المعهد، ولكن لا بأس بمحاولتها». لقد قام هؤلاء بتطوير دفاع نفسي فعال شديد التعقيد وذلك لحماية أنفسهم من مشاعر الخزي.

أما الأشخاص من نمط «كان يمكن أن» فهم ـ على عكس من يشبهونهم من حيث التركيبة النفسية والمحصنين ضد مشاعر الخزي ـ يميلون لأن يكونوا ذوي حساسية فائقة تجاه مشاعر الخزي والحرج، وبما أن هذا النمط غالباً ما يشعر بعدم الكفاءة، فإننا نرى كيف أن أبسط فشل يقوي هذا الشعور لديه. فكل فشل يجعل الشخص من هذا النوع يشعر بالمزيد من الضآلة، مما يزيد في قابليته (قابليتها) للضعف أمام مشاعر الخزي في المستقبل. وهنا تبدأ دوامة تقوي هذا الإحساس، فأي فشل يؤدي إلى «السحب من حساب» الأرصدة النفسية لهذا الشخص مما يجعله أقل قدرة على مواجهة الفشل التالي والمقبل لا محالة، الذي سيقوم بدوره بالإجهاز على مدخراته وهكذا دواليك.

كثيراً ما يخلط الناس مابين الشعور بالذنب والشعور بالخزي. ونظراً لأن نمط سلوك تجنب المخاطرة يحركه إلى حد كبير ذلك الشعور بالخزي، فمن المهم هنا توضيح الفرق. إن الخزي هو شعور أكثر عمقاً وإلحاحاً من الشعور بالذنب وأكثر ارتباطاً بالشخص. الذنب هو ما تشعر به حيال عمل خاطئ ما قمت باقترافه، هو انتهاك للحدود الأخلاقية والمهنية والقانونية السارية في مجتمعنا. فمثلاً: عندما يقوم شخص ما بالسرقة أو بإيذاء شخص عمداً، أو بالامتناع عن التبليغ عن حادث ما أوبالتحايل لدى تقديمه بيان الضرائب المترتبة عليه، يحس هذا الشخص بالذنب لأن تلك الأفعال هي انتهاك للحدود المذكورة، أماالخزي فهو شعور يتعلق بشخصك. إن الخزي هو شعور أكثر حميمية وألماً واستمرارية من الشعور بالذنب. فالشيء الذي قمت به هو أبعد عني من الشخص الذي أكونه. وعبارة «لن أكون كذلك بعد اليوم» أصعب بكثير من جملة «لن أفعل ذلك مرة أخرى» إن مشاعر الخزي، بالنسبة لمعظم الناس، هي مشاعر مؤلمة وحادة. وهنالك بعض الثقافات التي تركِّز على السماح للآخرين «بحفظ ماء وجوههم» (أي ألا يشعروا بالخزي). وفي ثقافات أخرى، قد يقوم الشخص الذي جرى «الحط من قدره» أو إشعاره بالخزي، قد يقوم

بمهاجمة الشخص الذي سبب له هذا الشعور. إذاً يجب ألا يدهشنا أن يبذل الأشخاص الذين يعانون حساسية من الخزي ـ مهما كانت الأسباب الداعية لذلك ـ كل ما بوسعهم لتجنب هذا الشعور، حتى ولو كان هذا يعني تدمير أنفسهم ومهنتهم ـ وحتى سعادتهم المستقبلية ـ وذلك بأن ينسحبوا من لعبة الحياة.

آن (استرجاع الماضي)

كان من الواضح أن الذي حوّل آن إلى شخصية من نمط «كان يمكن أن» هو تفاعل ديناميكيات التوقعات العائلية مع حساسية مفرطة متأصلة فيها. لم تكن آن تتمتع بموهبة استثنائية. كانت محصلة الذكاء لديها فوق المتوسط بقليل. لكنها كانت تتمتع بشمائل ساحرة: فقد كانت شخصية جذابة مفعمة بالحيوية وكان لها سحرها الخاص الذي جعل الناس يحبون معاشرتها، إلا حينما كانت تشرع في التعبير عن شعورها بالإحباط لأن اسم عائلتها، الذي كان ذا وقع كبير في تكساس، لم يكن ليترك انطباعاً قوياً أو أنه لم يكن «ذائع الصيت» في الساحل الشرقي.

كانت آن Ann تعتمد على اسم عائلتها كي تشعر بالأمان، ولدى إدراكها أن هذا الاسم لم يكن يعني الكثير حيث كانت تعيش في ذلك الوقت، شعرت بنوع من التهديد، بل وبالإهانة إلى حد ما. وبالإضافة لذلك، كان عيبها الأكبر كمعظم الأشخاص المحصورين ضمن هذا النمط من التفكير والتصرف، هو أنها نادراً ما كانت تبذل جهداً إضافياً في عملها. إن معظمنا يعرف بأن الأشخاص الذين يحققون إنجازات عظيمة ويتظاهرون بأنهم لا يبذلون الكثير من الجهد في سبيل ذلك إنما يكونون في الواقع، قد قضوا أسابيعَ وأشهراً بل وسنيناً مرهقة في التعلم والتحضير والعمل. وتصدق في هذا المجال مقولة أديسون Edison المعروفة: «تتألف العبقرية من الإلهام بنسبة واحد بالمائة ومن

العرق بنسبة تسع وتسعين بالمائة». إن رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة. وعندما سأل شخص يتأمل لوحة لبيكاسو، سأل الرسام عن طول الوقت الذي استغرقه رسمها، أجاب بيكاسو Picasso: «ساعتان وثلاثون عاماً». ولكن ذلك كله لم يكن ليخطر ببال آن.

كانت آن، شأن معظم الأشخاص الذين تكون سلوكياتهم مدفوعة بخوف مذعور من الفشل، تعتقد أن النجاح سهل المنال. فخلال سنوات نضوجها لم يكن أمامها مثال ضمن العائلة أو ضمن عالمها المباشر عن شخص كافح في سبيل النجاح. كان والدها يتقن البيع بالسليقة، وكانت هذه الموهبة بالإضافة لاسم عائلته المرموقة، كافية لتجعل منه أكثر رجال الأعمال نجاحاً في أوستن دونما جهد يذكر. كانت آن نفسها رياضية موهوبة، وقد انتخبت رئيسة فريق كرة القدم للسيدات في الجامعة وذلك نظراً لموهبتها ولذلك السحر الذي تتمتع به. ولكونها رياضية متميزة، فقد استطاعت التفوق ضمن مستوى المدرسة الثانوية دون أن تضطر للقيام بتدريب مكثف، وهذا ما أعاقها عن إحراز النجاح ضمن مستوى الكلية أو كأس العالم. وبما أنها قد رأت كيف حقق والدها النجاح دون بذل جهد يذكر، وكيف حققت هي بعض النجاحات بسهولة، فإنها لدى مواجهتها للمصاعب وقفت عاجزة عن التصرف. كانت تفكر: «هناك شيء ما على غير ما يرام هنا، إن حساب التفاضل والتكامل صعب ولا لزوم له. أعتقد بأنه لا يناسبني». وأسقطت من حسابها أية مادة دراسية صعبة، لا بدافع الكسل بقدر ما كان الأمر يعود إلى خوفها اللاواعي من الفشل واعتقادها بأن الأشياء يجب أن تتحقق بسهولة ـ أو أن لا تتحقق على الإطلاق.

وعندما تخرجت آن من الكلية، تمكنت بمساعدة اسم عائلتها ومعارفها، إضافة لعلاماتها المقبولة، من الحصول على عمل في إحدى المجلات في مدينة أخرى في تكساس. وكان في مقدورها أن تتخيل نفسها رئيسة للتحرير. وهو منصب ساحر ومرموق. ربما كان ذلك هدفاً بعيد التحقيق نظراً لمواهبها

المحدودة، لكنها لو عملت بجد، لكان بإمكانها أن ترتقي إلى منصب رفيع في المجلة. لكنها لم تكن راغبة «بإضاعة وقتها» ـ أو جهدها.

ونظراً لكونها إحدى المحررات المساعدات (وهو منصب يقع في أولى درجات السلم الوظيفي رغم اسمه الذي يوحي بالعظمة)، فإن مهمتها الرئيسية كانت قراءة مسودات مقالات الكتاب الذين يسهمون بمقالاتهم في المجلة والتحقق مما كتب فيها. كان عملاً مرهقاً لا يلقى أي تقدير. فالكتاب والمحررون الأعلى دَرجة لا يتوجهون بالشكر عادة إلى الشخص الذي يقوم بتدقيق كتاباتهم وإيجاد الأخطاء فيها قبل إرسالها للطبع. ولكن إذا مر خطأ ما دون أن يلاحَظ، فإن اللوم يقع على عاتق ذلك الشخص ويتحتم عليه تقديم تفسير بشأن ذلك السهو. كان عملها من نوع الأعمال الذي لا يلاحظه أحد إلا في حال ارتكاب الأخطاء. ولكن في حال قام المدقق بأداء عمله بشكل جيد خلال عام تقريباً، يوكل إليه (أو إليها) عملاً مجزياً وهو عمل مراسل يخرج لإجراء مقابلات مع أشخاص يود المؤلف إيراد ذكرهم في قصته دون أن يكون لديه الوقت لمقابلتهم بشكل شخصي. ومن ثم يعطى المراسل الناجح فرصة ليصبح كاتباً يؤلف قصصه (أو قصصها) الخاصة. لم تكتشف آن ما إذا كانت تستطيع أن تكون مراسلة جيدة أو كاتبة جيدة لأنها تركت العمل بعد ثمانية أشهر.

كانت تقول لأصدقائها: «كان يمكن أن أكون كاتبة، ولكن لماذا أتعب نفسي؟... المجلة يغلب عليها طابع الدجل، إنها لا تحكي سوى عن مدّعي الشهرة». تكرر الأمر ذاته مع رب عملها التالي، في دار نشر بأطلانتا. كانت تفسر الأمر لعائلتها وأصدقائها كالتالي: «لقد كانوا يعاملونني كالعبدة، وهم يريدون موظفة حمقاء، ولهذا تركت العمل»، (ولسوء الحظ، لم يصدق أحد قصتها). ثم تلا ذلك عمل مثير لمدة قصيرة في محطة تلفزيونية في دالاس (حيث تعلمت ماذا تعني كلمة «حمقاء» فعلاً)، ثم انتقلت إلى سياتل، حيث

عملت لفترة لم تتجاوز السنة كمساعدة للبرامج في وكالة تقوم بإرسال مساعدات طبية إلى تايلاند.

يعتبر نمط آن نموذجاً لشخصية الذي «كان يمكن أن». فهؤلاء الأشخاص هم من النوع الذي نادراً ما يبدون قادرين على «جر» مهنتهم في مسارها. فهم يبدؤون بالصعود بضعة أقدام على السياج باتجاه قمة الجبل، ويتخيلون أنفسهم هناك، وهي صورة تحث الكثيرين منا على المضي قدماً حتى ولو راودتنا الرغبة في التخلي عن المحاولة. ولكن الصورة الموجودة في دخيلة آن، ولدى الآخرين ممن هم من نفس النمط، هي صورة تغمرها مشاعر الخزي لأنهم لم يصلوا بعد إلى القمة، إضافة إلى صورة أخرى أقوى وهي الفشل رغم بذل المرء أقصى جهوده. وتكون النتيجة، أن يتوقف هؤلاء عن تسلق الجبل، ويستديروا عائدين ليبدؤوا البحث عن جبل جديد، وهذا هو ما فعلته آن.

إن الأشخاص من نمط «كان يمكن أن» ليسوا كالهواة، رغم أن النمطين يتبعان ذات المسارات بشكل واضح. والفرق المهم هنا هو أن الهواة يشعرون بالسعادة. فهم يعرفون بأنهم يمارسون عملهم على سبيل الهواية دون أن تزعجهم هذه الحقيقة. بل إنهم يحولون إمكانيتهم للقيام بكل أنواع المهن إلى مزية. أما الأشخاص العالقون في فخ نمط «كان يمكن أن» فهم قطعاً لا يشعرون بالسعادة، وكلما تقدموا في السن، ازداد إحساسهم بالتعاسة.

وبخلاف بعض الأنماط الأخرى التي استعرضناها، فإن الديناميكية التي تحرك نمط «كان يمكن أن» لا تظهر مباشرة لدى استهلال المرء لحياته المهنية. وتسمح الحالة التي يدعوها الآخرون بالمراهقة الطويلة، تسمح للبعض برؤية أشخاص من هذا النوع، في العشرينات من عمرهم، على أنهم لا يزالون يقومون «باكتشاف» أنفسهم. وقد يكون لهذا التنقل على غير هدى نتيجة جيدة بالنسبة لبعض الأشخاص. فالسيدة التي تكتشف مكانها الحقيقي وهي في سن الثلاثين قد تحلق بحياتها المهنية عالياً. وهي إذ تعرف أن عليها تعويض الوقت

الضائع تعمل بجد أكثر من الآخرين. بالإضافة إلى أن الخبرة التي اكتسبتها في أعمالها السابقة، تتيح لها مجالاً يفتقده زملاؤها.

أما الأشخاص «الذين كان يمكن أن» فهم يستمرون بالتنقل من عمل لآخر، ومن مهنة لأخرى بعد أن يستقر الآخرون، كلٌ في عمله. لم تعد القضية هنا هي في قيامهم «باكتشاف» أنفسهم، بغض النظر عما يقولونه للناس. إنهم يعرفون بأنهم ضائعون لدرجة اليأس، وهو أمر يعرفه الجميع أيضاً. فقد ذهبت آن مثلاً، إلى اجتماعها السنوي الخامس مع أصدقائها في الكلية وأخذت تتحدث عما كان يمكن أن تكونه. وهي لا تخطط للذهاب للاجتماع السنوي العاشر لأنها تعلم بأنها لن تستطيع التظاهر أكثر من ذلك. فكل ما يميز حياة نمط «كان يمكن أن» ينبئها بأنها قد تخلفت عن الجميع. أحياناً قد يكون المحيطون بها من الفظاظة بحيث أنهم لا يخفون مشاعرهم. فقد قال والد أحد زبائننا لابنه: «إن جميع رفاق صفك يشغلون وظائف رائعة، فما خطبك أنت؟..»

وهناك زبون آخر بدأ بشكل متعمد (وإن كان لا واعٍ) بمرافقة أشخاص أكبر منه سناً بعشرين عاماً كيلا يضطر لمقارنة نفسه بأقرانه من نفس العمر. لم تكن به حاجة للاستمرار في الوعي بذاته عندما يكون في صحبتهم. وقد كانوا طبعاً يملكون شركات أو كانوا نواباً رئيسيين لمدراء مؤسسات، لكنهم كانوا في أواسط الخمسينات وفي الستينات. أي أنهم لم يكونوا منافسين له بأي حال من الأحوال، لم يكن مضطراً لإجراء مقارنات.

وكلما طالت المدة التي ينساق فيها الشخص من هذا النمط دون أي هدف ودون أن يلقى المساعدة، يتعمق شعوره (أو شعورها) بالقلق ـ وبالاكتئاب في غالب الأحيان. فأصحاب العمل يفقدون الاهتمام بهم، ولا يستطيع أحد أن يلومهم. فلماذا يتوجب عليهم بذل الطاقة والمال في تدريب شخص يبدو واضحاً بأنه لن يكمل المسيرة؟... وكلما تضاءلت احتمالات النجاح لدى

الأشخاص الذين كان يمكن أن تزداد حاجتهم لتحسين وضعهم وذلك للتعويض عن إحساسهم بعقم قدرتهم على الإنتاج بمرور السنين. وكلما اتسعت الفجوة بين واقع الشخص وأحلامه، ازداد تخبطه وأصبحت المخططات المزيفة أكثر تطرفاً وتعالياً.

كيف تتخلص من هذا النمط

عندما جاءت آن لاستشارتنا كانت قد بلغت الثلاثين من عمرها، وكانت تشعر بالهلع. فلم يعد معارف عائلتها قادرين بعد الآن على مساعدتها لإيجاد عمل، ولم تكن سيرة حياتها الدراسية والمهنية بذات فائدة أيضاً، بل إنها كانت في واقع الأمر عاملاً سلبياً. كانت تدرك بأن عليها تغيير حياتها كلياً. وبدأنا معها سلسلة مناقشات طويلة وصعبة بشأن الكيفية التي يمكن لها بواسطتها المباشرة بهذا التغيير. إذا بدا لك أن هذا النمط ينطبق عليك فأنت بحاجة لتسأل نفسك بعض الأسئلة ذاتها وتقدم لنفسك بعضاً من النصائح ذاتها. بدأنا بتفحص الكيفية التي تركت بها كل عمل، بكل تفاصيلها المؤلمة. رفضنا تصديق التفسيرات السطحية التي قدمتها آن كما تبدت في ظاهرها وأصررنا على البحث في العمق لنرى إن كانت هناك أية فكرة أو نمط يتكرران في العوائق التي تقف في وجه حياتها المهنية. وبدأنا نميز نمطاً من نوع «لم يكن جيداً بالقدر الكافي/ لم يكن يتمتع بتلك القيمة» في كل قرار تقريباً من قراراتها بترك العمل. ثم أخذنا بدراسة حياة آن قبل أن تلتحق بميدان العمل وحصلنا على تاريخ عائلتها الذي بيناه سابقاً.

ولقد أوضحنا لها أننا لم نكن نحاكمها، بل كان شعورنا في الواقع عكس ذلك تماماً، لقد أدركنا كم كان الأمر صعباً عليها. ولدى الحديث عن بعض الأشخاص الآخرين الذين عملنا معهم، استطاعت آن أن تدرك بأنها لم تكن الوحيدة التي تعاني من مشكلة كهذه (وهو ما كانت تشعر به سابقاً ـ وبالتالي

كان هذا يضاعف شعورها بالخزي). وبعد أن أخبرتنا عن مدى السهولة التي كانت تتحقق بها الأمور مع والدها، روينا لها قصة شاب ـ دون أن نذكر اسمه بالطبع ـ كان قد جاء لاستشارتنا وكان والده عبقرياً (بكل معنى الكلمة) في مجال الرياضيات. وقد كبر هذا الشاب أيضاً وهو يعتقد أن الأمور كلها كانت سهلة (كما كانت بالنسبة لوالده) وحينما واجه صعوبة بعض الأمور التي حاول القيام بها، أصيب بالحيرة والارتباك.

لقد تفهمنا ذعر آن المماثل وشعورها المستمر في كل وظيفة كانت تشغلها بأن «الناس» (عائلتها في أول الأمر، تحول الأمر حالياً ليشمل جميع من تعرفهم تقريباً) كانوا يهزون رؤوسهم بأسى وهم يراقبون إخفاقها. إنه لمن الصعب على بعضنا أن «يجد مكانه»، وبخاصة عندما تبدو الأمور سهلة بالنسبة للآخرين. كما أخبرناها عن زبون آخر جاء لاستشارتنا؛ كان يقارن نفسه باستمرار بوالده رجل الأعمال الذي كان يتمتع بأقصى درجات النجاح وبشقيقه الأكبر الذي يعمل طبيباً لتقويم العظام والذي لم يكن يقل نجاحاً عن والده، ولذلك لم يستطع هو أن يخط «مسارا» لنفسه على الإطلاق. اختار لنفسه مهنة مختلفة كلياً تتمثل في كتابة قصص قصيرة ومقالات هزلية. كان في جعبته عدد من الكتابات، بعضها فائق الجودة، لكنه لم يكن ليقدمها لأي ناشر على الإطلاق. كان يقوم باستمرار بتنقيح هذه الكتابات وإعادة صقلها، ليعاود تنقيحها. لم يكن هناك أي عمل جاهز تماماً، وكان الأمر يحتاج دائماً إلى عدة أيام أو أسابيع لينتهي بشكل كامل. وقد أخبرنا أنه كان يعاني من حالة دائمة من الشعور بالألم (رغم أنه كان يعتقد بأن ذلك الألم لم يكن ليوازي الألم الذي كان سيشعر به لو أنه قدم جزءاً من كتاباته ورفضت).

وبمجرد أن أدركت آن أننا لا نقوم بمحاكمتها، توقفت عن محاكمة نفسها وتخلت تدريجياً عن موقفها الدفاعي (لقد كان الذنب ذنبهم في أن الأمور لم تسر على ما يرام). تحدثنا كثيراً عن الخزي، وعن مدى صعوبة تحمل الإنسان

لمشاعر الخزي، وكيف أننا جميعاً نشعر بالألم لكوننا نواجهه ـ وكيف كان شعورها هي طيلة الوقت. كانت لقاءاتنا معها صعبة بالنسبة لها، لكنها لم تكن تهمل أي موعد. وقد قالت ذات مرة بعد انتهاء أحد الاجتماعات: «إن القدوم إلى هنا صعب لدرجة لا تصدق، لكنني، ويا للغرابة، أشعر دائماً لدى المغادرة، بأنني أفضل حالاً مني قبل حضوري». كانت تدرك بأننا كنا نتفهم مشاعرها، ولم تكن قد جربت قبلاً هذا النوع من التفهم وتلك الراحة التي يمكن أن يمنحها للإنسان.

وعندما شعرنا بأنها قد أصبحت مستعدة، بدأنا بالحديث عن عمل د. و. وينيكوت D.W. Winnicott، وهو محلل نفساني بريطاني مختص بالأطفال، كان قد كتب عن ضرورة وجود «أم جيدة بالقدر الكافي» لكي يتطور الطفل بشكل طبيعي (في حال كنا طرحنا الموضوع في وقت مبكر، فلن يتعدى أن يكون الأمر في أفضل الأحوال، تجربة ذهنية خاوية). وقمنا هنا بطرح السؤال: «لماذا استخدم هنا عبارة» أم جيدة بالقدر الكافي؟ . . . وكان الرد ـ وهو السبب الذي يقدمه وينيكوت ـ أن الأم لا يجب بالضرورة أن تكون كاملة، يكفي أن تكون جيدة بالقدر الكافي للاهتمام بأطفالها ورعايتهم. وقد اكتشفنا أن ذلك يشكل تركيبة بالغة الأهمية في حياتنا تساعدنا على التحكم بنزعة السعي نحو الكمال التي قد تراودنا جميعاً من حين لآخر. ففي حال كوننا على عجلة من أمرنا فإننا نعاني بعض المتاعب في إعداد تقرير ما، وهنا يكون التقرير «الجيد بالقدر الكافي» هو التقرير الذي: A ـ ينقل للقارئ ما توصلنا إليه، B ـ يثبت فائدته في المساعدة على إحداث التغيير المنشود. ولا يجب بالضرورة أن يكون التقرير على مستوى عالمي. والجانب المظلم من برامج المعلوماتية هو أنها تجعل بإمكانك الاستمرار بعملية التنقيح والصقل إلى ما لا نهاية ـ كما كان يفعل الزبون الذي ذكرناه. إن الشيء «الجيد بالقدر الكافي» هو الشيء الذي ينقل أفكارنا بشكل جيد وواضح ـ حتى ولو لم يكن بمستوى رواية «الحرب والسلام War and Peace». وهي فكرة غالباً ما تبعث فينا شعوراً بالطمأنينة.

بدأت آن تفكر بمستقبلها من منطلق عمل يكون «جيداً بالقدر الكافي»، ومن المهم أيضاً أن يكون هذا العمل جيداً بالقدر الكافي بالنسبة لها. واكتشفت أن أفضل فرصة لها لتحقيق النجاح كانت ضمن المجال الوحيد الذي أبدعت فيه واستمتعت به حقاً ـ وهو الرياضة. وقد ناقشنا معها مدى الفائدة التي يمكن لها أن تجنيها عن طريق متابعة دراستها وهي اكتساب معرفة مهمة والاستفادة من فرصة البداية من جديد، أي «قاعدة»جديدة تستطيع الانطلاق منها. لا يمكن بالطبع إلغاء السنوات الثماني أو التسع التي مرت، ولكنها في حال عودتها مجدداً للدراسة فإن أصحاب العمل المحتملين في المستقبل سيرون فيها على الأقل، موظفة جديدة لا موظفة قديمة كانت قد قضت عشر سنوات تقريباً وهي تتنقل من مكان لآخر.

حصلت آن على درجة الماجستير في التربية البدنية وعلم نفس الرياضة عن طريق برنامج وجامعة جيدين بالقدر الكافي ثم التحقت بوظيفة جيدة بالقدر الكافي كمساعدة مدرب في كلية جيدة بالقدر الكافي في منطقة الجنوب الشرقي. ولقد ظلت على اتصال معنا، وكنا نحبس أنفاسنا بانتظار تجديد عقدها للسنة التالية.

إن تأثير نمط «الذي كان يمكن أن» في المؤسسة هو تأثير لا يذكر، والسبب بكل بساطة هو أن الأشخاص من هذا النمط نادراً ما يستمرون في العمل لفترة كافية لإنجاز الكثير. فلا يتوفر لديهم الوقت كي يقوموا بالكثير سواء أكان ذلك جيداً أم مدمراً. ومما يبعث على الحزن أنه بالرغم من أنهم يتذكرون كل وظيفة بكامل تفاصيلها ـ كيف التحقوا بها، ومتى بدأوا، ماذا كان نوع الوظيفة، متى تركوها ـ إلا أن المؤسسات التي كانوا لفترة من الزمن يشكلون جزءاً منها، لا تتذكرهم على الإطلاق. إنك في حال تعرفك على هذا النمط بأي شكل من الأشكال، فإنه سيكون أمامك اتجاهان للسير بهما.

الخيار الأول (والذي نوصي به) هو أن تفعل ما فعلت آن، أي أن تجد

استشارياً مؤهلاً تستطيع العمل معه. وبالنظر لحقيقة أن هذا النمط السلوكي يكون مسيّراً إلى حد كبير بمشاعر قلة الاحترام للذات، فإننا ننصح هنا بمحاولة البحث عن شخص معالج أو استشاري لتقديم العون. وفي هذه الحالة لا تكون بحاجة لشخص يقوم باختبارك لمهنة ما مرة أو مرتين كي يخبرك بالاتجاه الذي يجب أن تسلكه فيما بعد بل إنك بحاجة لاستشاري يتمتع ببعض المعرفة بعلم النفس وبمهارة في العلاج النفسي.

أما الخيار الثاني فهو أن تجلس وحدك وتقوم، كما فعلنا مع آن، بنبش أعماق تاريخك المهني واسترجاع السنوات التي مرت قبل أن تبدأ العمل. اقرأ الفصل السادس عشر («النظر في المرآة») في الجزء الثاني، الذي يبحث في الكيفية التي يكّون بها الناس صوراً سلبية عن الذات، وهي الصور التي تكوّن جزءاً لا يستهان به من تجربة الأشخاص من نمط «الذي كان يمكن أن». ابحث عن أفكار وأنماط كامنة في تاريخك المهني وابحث عن الأسباب في حياتك السابقة. وهي عملية تكون عادة مختلفة، بالإضافة إلى كونها مؤلمة (ولهذا أوصينا بأن تقوم بالعمل مع استشاري إن أمكن ذلك). كما أن ذلك قد يستغرق وقتاً طويلاً. وعندما تشعر بأنه قد تكونت لديك صورة واضحة قدر الإمكان عن الكيفية التي اتخذت بها حياتك المهنية مسارها حتى تلك اللحظة وسبب اتخاذها ذلك المسار، فابدأ بالنظر إلى الأمام وخطط مسارك بنفسك. افعل كما فعلت آن، أي فكر من منطلق «عمل جيد بالقدر الكافي»، عمل يحملك باتجاه المهنة التي تريدها أنت. وكلا الأمرين مهم. وفي حال توجب أن يكون العمل عظيماً، فإن العملية لن تنجح. ويجب أن تفهم هنا أن الأمر يتعلق بتغيير مهنة، لا بتغيير البقية الباقية من حياتك. «جيد بالقدر الكافي» يعني أن يكون جيداً بالقدر الكافي في الوقت الراهن. وكما فعلت آن أيضاً، تأكد من أن ذلك الاتجاه هو الاتجاه الذي ترغب أنت بالسير فيه، وليس الاتجاه الذي يريد لك بعض من أفراد عائلتك، أو آخرون من حولك، أن تسير فيه قائلين أنه هو

المسار الصحيح. ونحن غالباً ما نقول للطلاب الذين نتحدث إليهم بأن ما يحتاجونه هو التأكد من أنهم لا يسعون وراء الوظيفة المثالية ـ المثالية من وجهة نظر الجار! . . . قد يبدو ذلك سهلاً، لكنه ليس كذلك. ونحن ننصحك فيما يتعلق بهذا الأمر أن تقرأ بإمعان الفصل الثاني عشر «ضياع المسار الصحيح»، الذي يبحث في أهمية صياغة مهنتك حسب ظروف حياتك الفعلية لا حسب الأفكار المجردة والرسائل الآتية من الآخرين ومن المجتمع ككل.

وقد وقعت آن عقداً لسنة أخرى ـ للمرة الأولى في حياتها، وفي عامها الخامس في نفس الكلية تم تعيينها مديرة لقسم الألعاب الرياضية الخاصة بالسيدات. وقد سألنا آن فيما بعد عن رأي والديها بحياتها المهنية، فقالت بأنهما كانا يفضلان ذلك الجزء المتعلق «بالمديرة».

وعندما غادرتنا آن لتنتقل إلى مكان آخر قدمنا لها هدية وداع للذكرى، وكانت إطاراً يتضمن مقطعاً من الأقوال المفضلة لدينا، كان قد جاء في الخطاب الذي ألقاه جون باكوس John Backus، أول من قام بتطوير الفورتران Fortran لغة الكومبيوتر الأولى، لدى استلامه جائزة درابر الكبرى تقديراً لإنجازه. وقال فيه:

«لقد صادفت الكثير من حالات الفشل في حياتي وتعلمت منها أنك إذا لم تفشل عدة مرات، فإنك على الأغلب لست مبدعاً بالقدر الذي تستطيع أن تكونه. وأنك لا تحلق بخيالك بالقدر الكافي. لهذا فإنه من المهم أن تتذكربأن الفشل هو رفيق النجاح».

الفصل الحادي عشر

انعدام الشعور بالحدود

كانت ثاو Thao تحب عملها وكانت تشعر بمودة بالغة تجاه زملائها في المكتب وتعتبرهم أفراداً في عائلتها تحمل معها إلى البيت كل مساء آمالهم وهمومهم وانتصاراتهم وهزائمهم، كما كانت تحضر معها إلى المكتب كل صباح قضاياها العائلية ـ ألم الأذن الذي يعاني منه طفلها الرضيع، علاقة زوجها بوالدتها ـ لتنشرها بين زملائها. لم يكن هناك ثمة حاجز يفصل حياتها المهنية عن حياتها العائلية، ويفصل مكتبها عن بيتها. كان كل ما يفصل ما بين العالمين هو تلك الدقائق الخمس والثلاثون التي تستغرقها المواصلات من وإلى العمل. وبقيت ثاو تشعر بتلك الرابطة القوية مع شركتها ومع زملائها في العمل ـ حتى جاء اليوم الذي فصلت فيه من عملها.

كان عمل ثاو في وكالة سفر كبيرة في مينيابولس Minneapolis، حيث كانت تعتبر واحدة من أفضل العناصر المنتجة. وقد جعلتها شمائلها اللطيفة في التعامل مع الناس ودفئها وسهولة التواصل مع الزبائن واهتمامها الصادق بهم، كل ذلك، جعل منها وكيلة ممتازة. لم يكن الزبائن ليرضون عنها بديلاً ويوصون آخرين بالذهاب إليها أيضاً. كانت ثاو تشرف على العديد من الحسابات المهمة للوكالة، حيث ضم عملها مجموعة استثمارية تتألف من بضع

عشرات من الأثرياء يفضلون أن يبقى كل ما يتعلق بثروتهم طي الكتمان. وذات ليلة وفي إحدى حفلات الكوكتيل، أخذت ثاو تتحدث كيف قامت بحجز بطاقات طائرة بالدرجة الأولى إلى سنغافورة وحجز أجنحة في فندق فخم لعدد من الشركاء في تلك المجموعة. وسمع أحدهم حديثها مصادفة ليعيده فيما بعد بشكل عابر أمام أحد أفراد تلك المجموعة الذي استشاط ورفاقه غضباً، فقد كانوا قد أبقوا مخططاتهم بشأن تلك الرحلة سراً، أو تلك كانت نيتهم. استغنوا هم عن خدمات الوكالة ـ وبدورها، قامت الوكالة بالاستغناء عن خدمات ثاو.

لم تكن تلك هي المرة الأولى التي تثرثر فيها ثاو بلا داع، حيث كانت تثرثر على الدوام. لم تكن من النوع الذي ينقل الإشاعات، فلم تكن تتعمد نقل ما يسيء إلى أي شخص كان. لم تكن شريرة بطبعها. بل نبيلة إلى درجة الإفراط، والواقع أن الشيء الوحيد الذي لم تكن تتحدث عنه هو متاعب الآخرين وهزائمهم. كما أنها لم تكن من النوع المتبجح. صحيح أنها كانت تثرثر بشأن العمولات على تلك البطاقات إلى سنغافورة، ولكن كان من الممكن أيضاً أن تثرثر بشأن صفقة عمل لم ينجحوا في الحصول عليها أو بشأن إنجازات شخص آخر.

كان ما يدفعها للحديث هو المشاركة لمجرد المشاركة. لم تكن تستطيع مقاومة فرصة الكشف عن أفكارها ومشاعرها وتجاربها أمام أي كان بجوارها. وعندما قابلنا ثاو تذكرنا ذلك التحذير الذي كان سائداً أثناء الحرب العالمية الثانية، والذي اشتهر عن طريق حملة ملصقات «الشفاه المفتوحة تغرق السفن» والمقصود بتلك الرسالة تحذير أي شخص قد يقوم ببراءة بنقل معلومات مؤذية إلى عميل للعدو.

الديناميكيات المحركة لذلك النمط

إن الشخص الذي يفتقر للإحساس بالحدود لا يدرك أن هناك بعض المواضيع التي تخص المكتب وبعض المواضيع الأخرى التي تخص زوايا معينة

من المكتب فقط ـ ويجب ألا تتسرب خارج المكتب قطعاً. كما أن شخصاً من هذا النوع لا يفهم، بالمقابل، أن هناك مواضيع أخرى تخص البيت، وأنه حتى في حال أن كان هناك في المكتب من يهمه أمر السندات والأسهم العائدة لوالدتك أو مشاكلك الزوجية، فإن المكتب ليس بالمكان المناسب لمواضيع من هذا النوع.

لنأخذ هنا مثالاً افتراضياً، شخص ما ممن يفتقرون للإحساس بالحدود، يسمع فريد Fred مصادفة، وهما ينتظران دورهما للحصول على فنجان قهوة، يتذمر عرضاً من أن عليه العمل خلال عطلة نهاية الأسبوع، يذهب (أو تذهب) هذا الشخص إلى المدير ليسأل عما إذا كانت هناك طريقة لتخفيف وطأة العمل عن فريد. لا شك بأن القصد هنا هو تقديم مساعدة صادقة وإشعار فريد بأن هناك من يهتم بأمره ويبحث عن مصلحته ـ وبالنسبة للمدير، أن يعرف هذا بأن ذلك الشخص مهتم بأمر الروح المعنوية في الشركة. ولكن كلا المدير و فريد يشعران، طبعاً، بالسخط تجاه ما يعتبرانه تطفلاً، كما أن فريد يشعر بالحرج لفكرة أن تذمره قد تناهى إلى سمع المدير ـ ولحقيقة أنه متخلف في أداء عمله. وكما يقول المثل القديم، الطريق إلى جهنم مرصوفة بالنيات الحسنة، والأشخاص الذين لا يستطيعون إبقاء شفاههم مطبقة يقومون برصف الكثير من الأحجار.

كما أن ما يميز الأشخاص الذين يفتقرون للإحساس بالحدود هو شعورهم بالضيق بسبب الحدود القائمة أصلاً في العلاقات التي تربط الرئيس بالمرؤوس ـ بل إنهم يرفضون مراعاة هذه الحدود. فهم يتحدثون «بدون كلفة» ويسرّون بمعلومات إلى مرؤوسين يجب ألا يعرفوا هذه المعلومات بل لا يتوقع منهم أن يحافظوا على سريتها. وفي سبيل إقامة علاقة بينهم وبين مرؤوسيهم قد يقومون مثلاً بالكشف قبل الأوان عن مخططات إعادة تنظيم للشركة (ويحذرون الشخص قائلين: «ولكن إياك أن تخبر أحداً»).

إن ما يتوق إليه هؤلاء الأشخاص هو الانتماء والشعور بالحميمية ـ لا الحميمية الجنسية، ولكن الحميمية والألفة العاطفيتين ـ ويُعتبر الشخص الذي لا يستطيع إبقاء شفتيه مغلقتين، قطباً مضاداً للشخص الذي يلعب دون أن يكشف أوراقه. ولا يستطيع الأشخاص من هذا النوع الانتظار حتى تسنح لهم الفرصة لمشاركة غيرهم في معلومات غير مناسبة (رغم أنهم لا يعتبرونها كذلك) حول أنفسهم وهم في ذلك يكونون مدفوعين باعتقاد خاطئ وهو أنهم إذا قالوا كل شيء عن أنفسهم، فإن الآخرين سيردون بالمثل مما يؤدي لإرساء قواعد صداقة حميمية. إنهم يخلطون بين كشف خبايا النفس وبين الحميمية.

لا شك بأن الناس غالباً ما يستمتعون بوجود أشخاص من هذا النمط ـ ولكن إلى حد معين. ونحن عندما نقوم بدور مدربين إجرائيين، فإننا عادة ما نجري مقابلات مع ما يفوق العشرة أشخاص من زملاء الزبون (أقرانه، مرؤوسيه، المدير، ومدير الشخص بالذات)، ونطلب منهم الحديث عن الزبون (دون أن نقوم بالكشف عن ذلك طبعاً). وفي إحدى المناسبات التي كان الزبون فيها يعاني من نمط السلوك هذا، قام الأشخاص الذين قابلناهم بتشبيه الزبون بكلب صيد ضخم ودود بديع، لكنه مستبد لأقصى درجة. إن الجميع يُسرّون عندما يهز ذيله ويستقبلهم بحماسة، ولكن عندما يقفز ذلك الحيوان الذي لا يمكن كبح جماحه ويبدأ بلعق الوجوه، يشعر معظم الناس بأن هذه الصداقة قد تجاوزت حدودها. وفي نهاية الأمر، يرغب الجميع بوضع مسافة بينهم وبين ذلك الشخص.

أصول الشخصية التي لا تعرف السكوت

ما هو السبب المرضي لنمط السلوك هذا؟ . . . في بعض الحالات قد يكون هذا النمط ـ جزئياً على الأقل ـ دالة اضطراب العجز عن التركيز. وقد اعتاد الخبراء على ربط تشخيص هذا الاضطراب بفرط النشاط المرضي، ولكن

اضطراب العجز عن التركيز يُعتبر حالياً اضطراباً قائماً بذاته، وهو قد يتضمن أحياناً فرط النشاط المرضي وقد لا يتضمنه أحياناً أخرى. ويقول الدكتور ادوارد هالويل Edward Hallowell، الذي اشترك في تأليف كتاب «مدفوع نحو الاضطراب الذهني Driven to Distraction» وهو يعتبر من الخبراء الرواد في هذا الشأن، يقول أنه من الناحية الفعلية يتمتع هؤلاء الأفراد بمقدار فائض من التركيز، وأن العجز في الواقع هو عجز في التحكم بالدوافع المصاحبة له. فالطفل المصاب باضطراب العجز عن التركيز لا يستطيع التحكم بالدافع الذي يجعله يقفز من مقعده أو يجعله يتوقف ليتأمل شيئاً ما وهو في طريقه (أو طريقها) للتدريب على عزف البيانو. كما أن الشخص الراشد المصاب باضطراب العجز عن التركيز قد يواجه صعوبة في التحكم بالدافع الذي يجعله يتحدث عن كل ما يدور في خلده (أو خلدها).

وهناك عامل آخر، لا يُستبعد أيضاً لدى احتمال وجود اضطراب العجز عن التركيز، ألا وهو عائلة الشخص وبيئته الاجتماعية الأشمل. فهناك الكثيرين من الأشخاص الذين قدمنا لهم المشورة، ممن كانوا يعانون من هذا النمط، قد نشأوا ضمن عائلات أو ثقافات عرقية و/ أو محلية يُعتبر فيها كشف دخائل النفوس الشخصية والمشاركة في المشاعر، أمراً مقبولاً بل ويجري تشجيعه. فعدم الحديث عما جرى في المدرسة أو في العمل أو في موعد غرامي، قد يُعتبر أمراً غريباً، أو إشارة إلى أن هناك شيء ما ليس على ما يرام أو قد يُنظر إليه على أنه إهانة. وهنا لا يُسمح بوجود أسرار كما تمنع جميع محاولات الحفاظ على الخصوصية. لا توجد «حواجز» نفسية.

كانت تلك هي قضية ثاو. فقد نشأت في جنوب كاليفورنيا، حيث كانت النزعة نحو التحفظ أقل منها في باقي أنحاء البلاد. وفضلاً عن ذلك، كانت عائلة ثاو تعتبر المشاركة جزءاً من طقوسها اليومية. ترعرعت ثاو في كنف عائلة يملأ جوها الحب والدفء، وقد أعدَّتها عائلتها إعداداً جيداً بشتى الأساليب

لمواجهة العالم. ولكن عندما كان الأمر يصل إلى إيجاد حدود فإن العائلة خلقت لدى ثاو توقعات تجاوزت بكثير ما كان يمكن أن يُقرّه عالم الأعمال (أو العالم بشكل عام) أو حتى أن يتحمله. كانت ثاو طفلة وحيدة، والدها مدير لمدرسة متوسطة وحديثه اليومي على مائدة العشاء ينصب حول المشاكل التأديبية للتلاميذ والمشاحنات بين المدرسين والمدربين والقلق بشأن الحفاظ على وظيفته والمرتب وفوائد التقاعد. أما والدة ثاو فقد كانت تقدم لها تقريراً مفصلاً يومياً عما حدث أثناء وجود هذه الأخيرة في المدرسة. وفي حال بدت على ثاو دلائل الشعور بالانزعاج أو الكآبة، كانت أمها تسعى لمعرفة السبب، وتتولى سؤالها قبل أن تتاح لثاو مجرد فرصة للبوح بشعورها بالانزعاج.

كانت ثاو جذابة واجتماعية وعندما أصبحت في المدرسة الثانوية، كان لديها العديد من الأصدقاء من الشبان. وبعد كل موعد، كانت والدتها تطلب منها وصفاً مسهباً للأمسية. لم تكن تصرفات ثاو الجنسية هي ما يثير اهتمامها، بل إنها كانت تريد فقط أن تعرف كل ما جرى وما إذا كانت ثاو قد استمتعت بوقتها. إن الكثير من الفتيات المراهقات كن ليشعرن بالسخط تجاه ما سيعتبرنه تطفلاً. ولكن ثاو لم تشعر بذلك. بل إنها كانت تستمتع بما يجري مثلما كانت تحب الإصغاء إلى والدتها وهي تقص عليها حكاياتها وهي في المدرسة الثانوية.

وعندما أصبحت ثاو في الكلية كانت تتصل بوالدتها يومياً لتبقيها على اطلاع بكل ما يجري معها. وقد التحقت بناد للفتيات كانت المشتركات فيه يقضين الليل بطوله في الحديث عن صفوفهن الدراسية والمواعيد التي كنّ يذهبن إليها وعن أفراد عائلاتهن وأحلامهن وآمالهن ـ كان ذلك طقساً مألوفاً في أية كلية، ولكن ثاو كانت تتذكره بولع خاص ـ كما كنّ يلعبن أيضاً لعبة «قل الحقيقة أو تحمّل النتائج» (كانت تختار دائماً قول الحقيقة).

وبعد انتهاء سني الكلية، التحقت ثاو برابطة السلام، وهي تجربة رائعة

ومجزية دعّمت عادتها في المشاركة وجعلتها ترى العالم على أنه مكان كانت الحدود فيه «قابلة للاختراق»، إن شئنا التعبير. داخل رابطة السلام تلك لم تكن هناك حدود بين حياة المرء المهنية وحياته الشخصية. كان تبادل الخبرات والأفكار والمشاعر بين أهل القرية أمراً مهماً بالنسبة لنجاح المهمة. كان المتطوعون الآخرون يأتون لقضاء الليل في منزل ثاو الصغير دون إعلام مسبق، وكانت ثاو تفعل معهم الشيء ذاته. كان أهل القرية أشبه بالعائلة، كما كان ذلك شأن أعضاء جماعة المتطوعين في رابطة السلام. لقد انتقلت آن من عائلة (عائلتها الحقيقية) إلى عائلة من الصديقات في الكلية ثم إلى عائلة أخرى ضمن رابطة السلام.

ومن خلال تجربتنا، غالباً ما يكون الأفراد من هذا النمط من خريجي الكليات. فخلال سني الكلية يقضون ردحاً من الزمن في منظومة تربوية تقدر أفكارهم وأسئلتهم وتغفل الفروق ما بين المدرسين والطلاب ـ أكثر مما تفعله المدرسة الثانوية العادية. وفي العادة يكون المساعدون من الخريجين؛ والمدرسون المساعدون أكبر ببضع سنين فقط من الطلاب الموجودين في الصفوف التي يدرّسونها. وكثيراً ما تنشأ مواعيد بين الأشخاص من الفئتين المذكورتين. ويمكن حتى لطالب في السنة التمهيدية أن يتقدم إلى مدرس أصيل أو إلى عميد بسؤال أو برأي. وعلى النقيض من ذلك، لا يمكن لعامل على خط إنتاج أو لموظف بسيط يتلقيا أوامر بمهمات ما، أن يتوقعا لقاء صاحب المصنع أو مدير العمل لإبلاغهما بما يريدان. وإذا كان لديهما ما يقولانه، فيجب أن يقوما بذلك «عن طريق التسلسل الإداري» وأن يبدآ بلقاء ممثل العمال في الورشة أو بالمشرف المباشر ـ وفي بعض الحالات قد تكون الرسالة الخفية قد وصلت إليهما بأن يحتفظا بآرائهما لنفسيهما. أما بالنسبة لشخص مهيأ مسبقاً لتجاهل الحدود، فإن أربع سنوات في الكلية تدعم رأيه بأنه «كما أن القواعد وضعت كي نخالفها» فإن الحدود وضعت لنتجاوزها.

لم تكن ثاو بالسذاجة التي تجعلها تعتقد بأن عالم الأعمال كان مشابهاً لرابطة السلام. كانت تدرك جيداً الفرق ما بين الدافع للكسب والدافع للعمل الغيري للمنظمات التي لا تسعى للربح. ولكنها بعد أن قضت خمسة وعشرين عاماً في أجواء كانت فيها الحدود بسيطة أو لم تكن هناك حدود على الإطلاق ـ العائلة، الكلية، رابطة السلام ـ لم تستطع أن تدرك أنها قد انتقلت فجأة إلى عالم مؤلف من حجيرات منفصلة. البيت مكان، والمكتب مكان آخر. كما أن المكتب بدوره مقسم إلى أجزاء. فالمسار اليومي للمدير التنفيذي الرئيسي في الشركة يختلف كثيراً عن مسار الموظف الكتابي. كما كانت هناك خطوط تفصل المستوى التنفيذي عن الإدارة المتوسطة، وتفصل هذه الأخيرة عن «الموظفين العاملين».

وجود شخص لا يعرف السكوت في المؤسسة

في بعض الشركات، قد تكون التقسيمات أو التسلسل الهرمي، شديدة الوضوح والتنظيم. وتكون فيها للمدراء الكبار غرف الطعام الخاصة بهم والمكان الخاص لصف سياراتهم. كما تكون جميع مكاتبهم في «الطابق الرابع عشر» وهو مكان يشير إليه المرؤوسون بمزيج من الرهبة والحسد والخوف. وفي شركات أخرى حيث لا تكون الفواصل بهذا الوضوح. تكون الفوارق في المخطط الإداري أقل بروزاً، ويتصرف الجميع دون تكلف مع بعضهم البعض وبدون ألقاب كما يتناولون الطعام في نفس المطعم.

ورغم ذلك، وحتى في الشركات ذات الأجواء الأكثر استرخاء، هناك حدود يعرفها معظم الموظفين من أعلى الهرم وحتى سفحه. فلا يستطيع مدير المشروعات في دائرة الأبحاث أن يدخل بلا استئذان إلى مكتب المدير التنفيذي الرئيسي ليسأله إن كان قد شاهد فيلماً معيناً في محطة تلفزيونية الليلة الفائتة. كما أن المدير التنفيذي الرئيسي لا يقترب من موظفة جدول الرواتب في ساحة

صف السيارات ليبدؤها الحديث حول لعبة الغولف. ولكن الأشخاص الذين يفتقرون للإحساس بالحدود لا يدركون الحواجز الواضحة في الشركات ذات النظام الصارم ولا تلك المعالم الخفية في المؤسسات الأقل صرامة.

يمكن أن نذكر عالماً استثنائياً هنا، وهو عالم الدراسات العليا، حيث يمكن أن يمتد تأثير الجو «الجامعي» السائد بين الطلاب والكلية ليشمل الإدارة، ضمن المستويين الأدنى والأوسط من الإدارة على الأقل. وقد شعرتْ إحدى زميلاتنا بعد أن تركت عالم الأعمال المدرة للربح لتتسلم منصباً في مركز أبحاث جامعي، شْعرت بالدهشة إلى حد ما ليس فقط بسبب الجو غير الرسمي وتراخي الفوارق، ولكن بسبب «التوجه نحو معالجة الأمور» الذي يتواجد عادة ضمن تلك المجالات الثقافية الأخرى. فقد قالت لنا بعد شهر من تسلمها للمنصب: «لا أستطيع أن أصدق، إنهم يقومون بمعالجة كل شيء، وأنا أعني كل شيء!... نحن نقضي وقتاً طويلاً في التأكد من موافقة الجميع ومن أن الكل يشعر بالرضى بشأن ذلك».

ولا يُخفى أن ما تتقبله ثقافة ما قد يكون محرّماً في ثقافة أخرى. ويصْدق هذا فيما يتعلق بالاختلافات في الثقافة الوطنية بين دولة وأخرى. فهناك فروق حقيقية بين أنواع الحدود المادية التي يفضلها أعضاء الثقافات الوطنية المختلفة. وهناك فروق تتعلق بالأمور التي يُسمح بالحديث عنها. فقد كانت إحدى الشركات التي عملنا معها تشكل فرعاً من شركة رئيسية في أميركا الجنوبية، وكان معظم الموظفين في فرع الولايات المتحدة من الدولة الأم. وكان الكثير من المواضيع التي لا يلقى معظم موظفي الشركة حرجاً في مناقشتها فيما بينهم، تعتبر خروجاً عن الحد بالنسبة لزملائهم من الأميركيين (المناقشات والتعليقات حول ما ترتديه النساء، ومن هن الجذابات برأيهم، ومَن تواعد مَن ـ بالإضافة لأساليب المخاطبة مثل «يا عزيزتي» «يا جميلتي»، وما أشبه ذلك). ومهما كان رأينا في تعليقات كهذه، إلا أن من الواضح بأنها تعتبر في الولايات المتحدة انتهاكاً فاضحاً للحدود.

وبالإضافة لاختلاف الشدة التي تطبّق فيها الأجواء الإدارية المختلفة الحدود القائمة بين الأشخاص، فإن الوظائف المتعددة في العمل، قد تقدِّم بحد ذاتها، درجات للملأَمة، الجيد منها والسيء، بالنسبة لشخص يعاني صعوبة في مراعاة تلك الحدود. فعلى سبيل المثال، يقدم العمل في مكتب استشاري عام مشترك نموذجاً متطرفاً. فالتعامل مع قضايا قانونية حساسة يتطلب الحد الأقصى من مراعاة الحدود. إذ أن زلّة لسان هنا قد تؤدي إلى فقدان حقوق تسجيل ترخيص، أو فشل مكسب ما، أو فضيحة تجارة تتعلق بشخص من المطِّلعين على بواطن الأمور وهذه قد تؤدي إلى فرض عقوبات صارمة من قبل لجنة الضمانات والمضاربات ـ أو قد تكون النتيجة إجراءات جنائية وأحكاماً بالسجن بسبب القيام بتجارة من هذا النوع. وفي الطرف المعاكس من هذا التسلسل هناك العمل في مجال المبيعات ـ ولكن السبب لا يعود، كما يعتقد البعض، إلى أن البائعين الناجحين هم أشخاص يتحدثون باستمرار، «ويهذرون» ويقيمون علاقات مع كل من يصادفونه. بل إن الميزة تأتي عن كونهم خارج الشركة، وبخاصة عندما يبيعون منتجات ذات دورة ـ بيع قصيرة. وتوفِّر هذه الخاصية للشخص الذي يقع ضمن هذا النمط مزيتين قد تساعدان في إنقاذه. تتعلق الأولى منهما بكونه يبيع المنتجات خارج الشركة، ونظراً لأنه (أو أنها) وبكل بساطة لا يمكث في المكتب لمدة طويلة، فإن إمكانية الكلام بكثرة في مواضيع غير مناسبة، تتضاءل إلى الحد الأدنى. أما المزية الثانية فهي أن الفائدة المتأتية من بيع منتج ذي دورة بيع قصيرة تأتي من كون الشخص يقوم بزيارة عدد كبير من الزبائن لفترات قصيرة من الوقت ـ بخلاف فريق مبيعات في شركة بوينغ Boeing يسعى لإنشاء علاقة خاصة مع مدراء الخطوط الجوية اليابانية مثلاً، فقد تؤدي هذه إلى إبرام صفقة تشمل عدة طائرات ولكن ذلك يتم بعد جهود قد تستغرق سنوات لإتمام صفقة البيع. ولدى وضع حدود للتعامل بين الأشخاص

من هذا النمط وبين كل زبون على حدة، تتحدد بالتالي إمكانياتهم للتدمير. (وقد كان ذلك في الواقع هو الدور الذي انساق إليه بعض الأشخاص من هذا النمط ممن نعرفهم حيث صادفوا نجاحاً كبيراً).

وفي بعض الأحيان، قد تكون استجابة الناس الأولية لشخص من هذا النمط إيجابية تماماً. فغالباً ما يعتبر شخص كهذا كالنسمة المنعشة، شخص يجذب الناس إليه بصراحته ودفئه. وقد تولّد حقيقة صراحتهم في الكشف عن دخيلتهم رد فعل إيجابي وكثيراً ما يقوم الناس بالمقابل بكشف دخائلهم. ولكن قد تكتسي هذه الاستجابات طابعاً سلبياً وذلك لعدة أسباب. ففي المقام الأول، يظهر واضحاً في النهاية لزميل العمل أنه ليس هناك شيء حميمي في هذه المكاشفة المتبادلة ـ لأن ذلك الشخص يقوم برواية كل أنواع التفاصيل الحميمة للجميع. ثم يتولد شعور بعدم الارتياح بشأن ما كان زميل العمل بدوره قد كاشف به ذلك الشخص ـ هل سيقوم بإخبار الجميع به؟... ـ وفي النهاية يتأتى شعور الخوف من مشاركته بأية تفاصيل مماثلة، عندما يصبح من الواضح أن هذا الشخص لا يتمتع بالكثير ـ أو لا يتمتع إطلاقاً ـ بأي إحساس فيما يتعلق بالحدود مع الآخرين أو برغبتهم في مراعاة الخصوصية.

كان فرانك Frank مثلاً، وهو أحد زبائننا، يعمل في شركة ضخمة لصناعة البضائع الاستهلاكية لمدة لم تتجاوز العام، لكنه خلال تلك المدة بدا وكأنه قد قابل الجميع. كان يشعر بالسعادة وهو يقدِّم الموظفين الجدد ويريهم الشركة، ثم وهو يشارك في تناقل الإشاعات في المكتب. كان فرانك مصدراً لا ينضب للمعلومات المتعلقة بالأشخاص وبالمخططات : ماذا كان رأي الفريق الإداري بهذا التغيير الاستراتيجي أو بذاك، هل هناك تحالفات عمل، من هم الأشخاص الذين يُتوقع أن تتحسن مراكزهم أو الأشخاص الذين ستسوء أوضاعهم. وقد كوَّن فرانك في المؤسسة العديد من الصداقات نظراً لطبيعته الاجتماعية. وكما

هو متوقع، بدأت الأمور تتكشف عندما أخذت أقواله تصل إلى الأشخاص الذين كان يقوم بمناقشة شؤونهم وبوصفهم ونقل أقوالهم.

وكما يفعل كل الأشخاص الذين هم من هذا النمط، كان فرانك كثير الكلام عن كل شيء يتعلق بحياته الاجتماعية («لماذا لا أقابل فتاة أحبها وتحبني فعلاً؟ . . .» وأمور من هذا القبيل)، ويتعلق بعلاقته مع والدته ومع أصدقائه ويتعلق بالمعالجة التي يتلقاها. خلق كل ذلك شعوراً بالحميمية مع القادمين الجدد إلى مجموعة معارفه، إلى أن أدرك هؤلاء أن كل شخص تقريباً مطّلع على حياة فرانك وأحواله.

وبالإضافة لما سبق، سرت في أنحاء الشركة فكرة مفادها أن فرانك كان مصدراً للمعلومات المغلوطة بقدر ما كان مصدراً للمعلومات الصحيحة. صحيح أنه كان قد قابل عدداً من الأشخاص الرئيسيين في الشركة (بالنظر للمدة التي قضاها هناك ولمرتبته التي لا تقل عنهم إلا قليلاً) لكنه كان يقوم عادة بتناول الملاحظات العابرة، التي يتاح له سماعها خارج سياقها العام، ليضخمها ويجعل منها نصوصاً مقدسة. وكانت النتيجة أن بدأ الناس يدركون أن تقديراته لم تكن غالباً تخلو من النواقص وأن معلوماته لم تكن صحيحة. كما أدركوا أنه في حال كان ما يقوله صحيحاً، فإن ذلك يكون على الأغلب من الأمور الشديدة الوضوح التي لا مجال فيها للالتباس.

وفي النهاية، ذهبت الشركة وفرانك كل في طريق. وكما يحدث غالباً في حالات كهذه تم الفراق بشكل ودي. فقد كان رأي الناس بفرانك أنه شخص لطيف ذو نوايا حسنة وموظف مجد. لذا لم يكن هناك من يحمل له مشاعر غير ودية، بل مجرد إحساس بأنه شخص لا يمكن الوثوق بأنه لن يقوم بنشر أية أخبار قد تصل إلى مسامعه.

قد نلتمس العذر لشخص من هذا النمط لو كان (أو كانت) صغير السن وحديث العهد في مجال العمل وعندها يكون رأي المدراء والزملاء «إنهم لم

يتعلموا بعد، وسيتكيفون بمرور الوقت، وإلى أن يحدث ذلك فسأعطيهم بعض الملاحظات حول ما يجب وما لا يجب الحديث فيه». ويذهب التماس العذر من هذا النوع بعيداً كما أنه يستغرق طويلاً. فبعد سنوات عديدة من التخرج من الكلية أو المدرسة، نتوقع عادة أن يكون الشخص أفضل إدراكاً لأمور من هذا النوع.

يمكن لأشخاص من هذا النمط السلوكي أن يكونوا عظيمي النجاح في العمل إذا هم تعلموا كيف يعدِّلون سلوكهم، أي أن يتمسكوا بذلك الجزء الجذاب اجتماعياً من شخصيتهم بينما يخففون من ذلك السلوك في حده الأقصى (ويتعلموا قراءة «إشارة المرور» في المؤسسة ومع الناس). وهم يعانون، فيما يتعلق بمزاجيتهم، من نقيصة جدية، وكلما كان نظام الشركة والتسلسل الهرمي فيها صارمَيْن، كلما ازداد الضرر الذي تسببه هذه الإعاقة. وكما ذكرنا سابقاً، فإن عالم النفس دافيد ماكليلاند David McClelland من جامعة هارفارد، يصف لنا ثلاثة دوافع تفسر الكثير من سلوك الناس في العمل وهي: الحاجة للقوة والحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء. والأشخاص الذين يعجزون عن إطباق شفاههم يكونون على الأغلب مدفوعين فقط بالحاجة للانتماء، الحاجة لأن يكونوا جزءاً من فريق أو من مجموعة، هم يشعرون بتوق عميق للانتماء للناس وللتواصل معهم على صعيد شخصي. ونرى خلافاً لذلك، أن الدوافع السائدة لدى المدراء في مجال العمل هي الحاجة للقوة أولاً ثم الحاجة للإنجاز. وتأتي في نهاية المطاف الحاجة للانتماء. ولا يمنع ذلك من وجود مكان في عالم الأعمال لمن لديهم حاجة كبيرة للانتماء شرط ألا تكون هذه الحاجة هي الدافع وراء كل ناحية من نواحي سلوكهم.

فعلى سبيل المثال، عانى آرت Art طويلاً من مشكلة «الشفاه التي لا تستطيع السكوت». فالذي فسَّره الآخرون في البداية على أنه حماس الشباب وسحرهم، ما لبث أن فقد جِدّته بعد فترة قصيرة، وأدرك آرت بأنه إذا لم يتعلم

كيف يفهم الآخرين بشكل أفضل وكيف يضبط نفسه، فإنه سيقضي على آماله بالارتقاء إلى صفوف المديرين. كان يعمل لدى وكالة إعلانات كبيرة، في المجال «الخلاّق» منها، حيث لا تتسم الحدود عادة بالشدة، ولكن آرت تدبر أمر اختراق حتى ذلك الحاجز الرقيق. ومن حسن الحظ أن مديره أوضح له بأن هناك مواضيع يُحرَّم التحدث فيها، ومن حسن الحظ أيضاً أن آرت كان يحب عمله بشكل يفوق الحدود. وكانت النتيجة أنه بذل جهداً منظماً ما يزال مستمراً حتى الآن بنجاح (وساعده المدير في ذلك بأنه كان يزوِّده بردود فعل من طرفه لتقويم هذا الجهد).

بعد رابطة السلام، التحقت ثاو بوظيفتين لتترك العمل بعدها. فقد وجدت الموجهين في برامج التدريب الإداري «شديدي التصلب» ووجدت مدراءها من النوع الذي «لا يمكن معاشرته» (لم يكونوا يشعرون بأنهم «عائلة»). ثم تم توظيفها في وكالة السفر لدى اقترابها من عامها الثلاثين. كانت ثاو مناسبة جداً للعمل وذلك فيما يتعلق بالعديد من النواحي المهمة. فقد كانت ذكية ولبقة ولها تجاربها الواسعة في السفر، كانت تهتم بالناس بصدق، ومن الطبيعي أنها استطاعت وبسرعة أن تطَّلع على الكثير من شؤون زبائنها. فقد كانت تعرف من كان ينفر من أنواع معينة من الطعام، ومن كان لديه رهاب من نوع معين من الطائرات، ومن كان متعالياً بحيث لا يقيم في الفنادق التي يفترض أن يشعر فيها السياح الأميركيون بالراحة. وقد استطاعت جمع تلك المعلومات بسهولة لأنها كانت تخبر زبائنها عن ذوقها هي وعن بعض أطوارها الغريبة، وبالتالي كان الزبائن يشاركونها بما لديهم من تلك الأمور.

لكن ثاو، كما ذكرنا سابقاً، لم تعرف أن تضع حداً، أين تفصل بين الأمور الخاصة والأمور المهنية، بين الشيء العام والشيء الخاص. كان زملاؤها، سواء منهم الرجال والنساء، يرتدون بذلات العمل الخاصة، أما ثاو فكانت تأتي مرتين في الأسبوع على الأقل وهي ترتدي الجينز وبلوزة ذات قبة مقلوبة تجر

وراءها طفلتها البالغة العامين. كانت الطفلة تتصرف بتهذيب دائماً، ولكن منظر ثاو وهي تجري مكالمات هاتفية بينما تقوم الطفلة بجذب سلك الجهاز لم يكن بالمنظر المقبول في مكان عمل. وقد أخبرتها مديرة الوكالة، التي كانت تفعل ما بوسعها لجعل موظفيها يشعرون بالراحة، بأنه لا بأس من إحضار طفلتها في حالات طارئة، ولكن عليها البحث عن مكان مناسب للعناية بها أثناء عملها. ولم تكترث ثاو لما قالته المديرة، كما لو أنها (أي المديرة) كانت تشعر بأن من واجبها قول ذلك لكن دون أن تعنيه حقيقة.

وكما يفعل كلب الصيد الاجتماعي البديع، سعت ثاو للتعرف على كل من هم في المكتب. كانت تحضر معها بسكويتاً من صنعها وفاكهة تضعها على الطاولة الصغيرة في المكتب مما أضفى على المكان طابعاً شعبياً. وكان بعض زملائها يعتقدون فيما بينهم وبين أنفسهم أن ذلك كان أيضاً يُسبغ على المكتب مظهراً من عدم الجدية، وأن أي زبون يدخل المكتب قد يتساءل بحق عما إذا كان الوكلاء يهتمون بالعمل أم أنهم يقيمون حفلاً.

وفي حال شعور شخص ما بالاكتئاب أو بالانزعاج، فإن ثاو كانت تبذل ما بوسعها لإدخال البهجة إلى نفسه. كان الزملاء يحبون ذلك فيها ويقدرونه، ولكن بقدرْ. كانت دائماً تريد أن تعرف عما يزعجهم أكثر مما يودون هم الإفصاح عنه. كما أنها كانت تقوم،دون أن يطلب أحد منها ذلك، بإخبارهم عن كل ما يزعجها هي (بما في ذلك ما تواجهه من مصاعب مع زوجها) ـ وكانت تخبرهم بأكثر مما يودون سماعه. وقد كان زملاؤها يشعرون بالحرج عندما كان زوجها يأتي إلى المكتب من حين لآخر ليأخذ الطفلة. وما كان يحرجهم هو سماعهم لثاو وهي تتحدث صباحاً عن ذهابها وزوجها إلى استشاري المشاكل الزوجية ثم رؤيتهم لزوجها بعد الظهر، واضطرارهم للتظاهر بالطبع بأنهم لا يعرفون شيئاً عن مشاكلهما.

كما عرف زملاؤها عن مشاكل حملها أكثر مما كانوا بحاجة لأن يعرفوه أو

أكثر مما يودون معرفته. فقد عانت من بعض الصعوبات في سعيها لأن تحمل، لذلك فقد لجأت وزوجها إلى عيادة للإخصاب، وأخبرتهم بكل تفاصيل الإجراءات التي خاضاها قبل أن تحمل بطفلتها. كل هذا، جعل زملاءها يشعرون بالكثير من الخجل والارتباك. ولكن نظراً لروحها النبيلة ـ ولكونها عنصراً منتجاً ـ فقد كانت المديرة تتحمل ذلك الوضع.

وفيما بعد، تحولت تجاوزات ثاو من مجرد مصدر للإزعاج إلى مصدر للأذى لأعمال الشركة. فقد بدأت تتحدث عن زبائنها أمام الوكلاء الآخرين. وكانت تضع سماعة الهاتف بعد محادثة ما مع زبون لتقول دون أن توجه كلامها إلى شخص معين: «آمل ألا يصعد إلى الطائرة وهو في هذه الحالة»، أو «لا أعتقد أن هذا الزواج سيعمِّر طويلاً». وفي إحدى المرات سمعتها المديرة بالصدفة فاستدعتها إلى مكتبها لتؤنبها. أصرت ثاو على أنها لم ترتكب أي خطأ، وأن لكل مشاكله، بمن فيهم هي نفسها، وأن الأمر لم يكن ذنبها في أن زبائنها يسرّون إليها بأمورهم. ردت المديرة بأن أسلوباً كهذا يعتبر تجاوزاً للحدود ضمن مكان العمل. ولم توافق ثاو لكنها وعدت بأن تكون أكثر تكتماً. طبعاً، نكثت بوعدها، عندما تحدثت عن مخططات الزبون المتعلقة بسنغافورة في الحفل. وكانت تلك هي نهاية ثاو.

كيف تتخلص من هذا النمط

ماذا بوسعك أن تفعل لو أدركت أنك تتصرف غالباً حسب هذا النمط؟... هناك خيار مهم يتعين عليك اتخاذه وهو يتعلق بالجو الذي يحيط بك. إن جو المؤسسات يختلف إلى حد كبير فيما يتعلق بمستوى الرسميات فيها، وفيما إذا كانت تفضل أساليب التواصل المباشرة أم غير المباشرة، كما تختلف درجة تحمُّل المؤسسات للتنوع (هناك أبعاد كثيرة تخص فكرة التنوع. بعض هذه الأبعاد، وليس كلها، هو الخلفية العرقية، تفضيل أحد الجنسين،

ونوع الشخصية). ولتسهيل الأمر على الجميع، ننصح الشخص الذي ينطبق عليه نمط السلوك هذا بتجنب العمل في مؤسسات ذات أجواء تحترم التسلسل الهرمي ولديها نظام صارم فيما يتعلق بالملابس والتصرفات. فبالنسبة لهؤلاء يُعتبر العمل لدى شركة محاماة كبيرة متزمتة في نيويورك أو فيلادلفيا مثلاً، خطأ بدون أدنى شك.

وقبل قبول وظيفة ما، هناك بعض الدلائل التي يتحتم أن ينتبه إليها الشخص الذي يكون من هذا النمط السلوكي والذي يُحتمل أن يعمل فيها. أولاً، أنظر حولك في مكاتب الأشخاص الذين يُجرون المقابلة معك. هل يضع الموظفون صور عائلاتهم في مكاتبهم أو لوحات رسَمها أولادهم على الجدار؟... هل هناك دفء في المكاتب أم أنها تبدو جرداء كما لو أن أحدهم يقوم بإنشاء مخبر؟... ما هو نوع الثياب التي يرتديها الناس؟... هل هناك تنوع في طريقة ارتداء الثياب؟... (وهذا مؤشر يدل على المجال المسموح به للتعبير عن الذات). كيف يتحدث المدراء الرئيسيون إلى مساعديهم وكيف يتحدث هؤلاء إلى مدرائهم (بألفة أم بشكل رسمي وباحترام؟...) كيف يتحدث المدراء إلى مرؤوسيهم المباشرين؟... وفي حال خروجهم لتناول الغداء والاسترخاء، ما هي الأمور التي يتحدثون بشأنها؟... هل يناقشون مواضيع شخصية أم أن حديثهم لا يتعدى نطاق العمل؟... هل هناك عدة نماذج من الأشخاص في المؤسسة (انطوائيين ومنفتحين، أشخاص من مجموعات عرقية مختلفة، وإلى ما هنالك؟...) هل يجري الكثير من الأحاديث في غرفة الانتظار والأروقة؟... انتبه بدقة لكل تلك الأمور غير المحسوسة. لن يقوم أحد بتعريفك بالجو كأن يقول لك: («إن الرسمية والاحترام يطبعان أجواءنا، أما الجانب «الإنساني» فيبقى ضمن الحد الأدنى»)، وتقع على عاتقك مهمة المراقبة الدقيقة وجمع المعلومات عن الجو الذي ستعيش فيه بشكل مستمر في حال قبولك للوظيفة.

وحتى في الشركات ذات الأجواء الأكثر استرخاء وطبيعية، فإننا نجد حدوداً، وفواصل ما بين الخاص والعام لا يمكن تجاوزها. وفي حال كونك من النمط الذي لا تستطيع معه إدراك هذه الحدود إدراكاً مناسباً، يجب أن تتعلم كيف تتعرف إلى تلك الخطوط الفاصلة، مهما كان ذلك صعباً. وفيما يتعلق بالحدود، هناك خطآن يميل الأشخاص من هذا النمط لارتكابهما، وهما: عدم إدراك حدود الأشخاص الآخرين (أي أخْذ وجهات نظر الآخرين بالاعتبار) وعدم احترام هذه الحدود. فيما يخص إدراك الحدود، فإن الفصل الثالث عشر - في الجزء الثاني من الكتاب (رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين) يبحث أهمية تعلُّم رؤية الأمور من وجهات نظر الآخرين. إن الرؤية من منظور الآخر هي المفتاح، وبخاصة إذا كنت من هذا النمط، وذلك لأنك على الأغلب لا تلقي بالاً إن كان الآخرون يريدون معرفة المعلومات الشخصية التي تقدمها لهم - أم أنهم قد يشعرون بالضيق لمعرفتهم تلك المعلومات. كما أن الأشخاص الذين يعانون من هذا الخلل القاتل، غالباً ما لا يسألون أنفسهم عما إذا كان الآخرون يعتبرون الأسئلة الشخصية تطفلاً على خصوصياتهم. وهم لا يدركون بأنهم قد يضعون مرؤوسهم في موقف مربك لدى إعطائه معلومات ليس من المفروض أن يعرفها. إن تعلُّم الرؤية من وجهة نظر المستمع هي أمر حاسم في تعلُّم متى تقول هذا الشيء بعينه - ومتى تصمت.

أحياناً قد يعتبر الأشخاص، الذين يعانون من أعراض مرض العجز عن السكوت، احترام الحدود بأنه «تذلل أمام السلطة». السلطة التي نتحدث عنها هنا قد تكون مديرك وقد تكون الجو الإداري المعلَن أو غير المعلَن (مثلاً، شكل أسلوب المخاطبة أو نظام ارتداء الملابس). لهذا، فمن المهم أن تقرأ فصل «الوصول إلى تفاهم مع السلطة» في الجزء الثاني من الكتاب بغية تكوين فكرة أفضل فيما يخص مسألة احترام الحدود. والتشبيه الذي نستخدمه لفهم فكرة «الانصياع» للسلطة فهماً أفضل هو الرقص. فالرقص الناجح (ونعني

الرقص القديم الذي «يتلامس» فيه الراقصان مثل رقصة الفوكس تروت والتانغو والفالس) يتطلب من شريكي الرقص إدراك حدودهما الجسدية والتصرف سوية ليرقصا «كشخص واحد». إن التصرف حيال الحدود الشخصية والإدارية ليستتبع أيضاً التحرك بسلاسة إلى الأمام وإلى الخلف وإلى الجانب ـ نقترب الآن قليلاً لنبتعد بعدها، نسأل، نتكلم، ثم نصمت. لا يتضمن ذلك فعلياً الخضوع بحد ذاته، إنه شراكة في العمل.

إن الأشخاص الذين يعانون من مشاكل بسبب هذا النمط السلوكي يقومون أحياناً بتجاهل موضوع الحدود عندما يقوم أحدهم بلفت نظرهم إليه، كما لو أن الشخص الذي يهتم بأمور كهذه هو مجرد شخص «شديد التزمت». كان فنسنت مثلاً، يحب إلقاء النوادر. لم تكن تلك النوادر تخرج عن نطاق الحشمة، لكنها كانت فقط غير مناسبة ضمن الجو الذي يعمل فيه تحديداً. عندما لفت أحد زملائه نظره لذلك، كان جوابه أن ذلك كان ما تحتاجه المؤسسة ـ خلق جو من المرح. كان فنسنت Vincent، في واقع الأمر، يرفض الاعتراف بالصلاحية الشخصية للآخرين.

ولدى عملنا مع الزبائن، نتوجه دائماً باهتمامنا إلى عاملين. الأول، في حال وجود أية دلائل على أن الشخص يعاني من اضطراب العجز عن التركيز ـ أية دلائل ـ نوصي هذا الشخص بقراءة أحد الكتب المتوفرة حول الموضوع، كما نوصي الشخص باللجوء إلى الاستشارة الطبية بشأن ذلك. ففي حال كون اضطراب العجز عن التركيز هو ما يحرك هذا التجاوز اللاإرادي للحدود فإنك تكون في هذه الحالة في مواجهة معركة صعبة لاضرورة لها، إلا في حال سعيت للحصول على بعض المساعدة كي تستطيع الصمود. أما العنصر الثاني الذي نبحثه فهو مدى تطور صداقات الشخص خارج مكان العملَ، ولاداع للقول طبعا، أن هناك عدداً ليس بالقليل من الأشخاص الذين صادفناهم، ممن يعانون هذه المشكلة، ليس لديهم عدد كاف من الأصدقاء

خارج نطاق العمل، فمن الطبيعي إذا أن يلتفتوا بشكل غير ملائم إلى زملائهم في العمل لملء ذلك الفراغ. إنهم بحاجة لإيجاد طرق أخرى لكسب الأصدقاء وذلك لتلبية حاجتهم للانتماء. ولدى قيامهم بذلك، فإن سلوكهم المتسم «برفع الكلفة» المبالغ فيه يضعف غالباً.

نحن نقدم للأشخاص من هذا النمط مجموعة من الأساليب، «الأدوات» التي يحملونها معهم أنّى ذهبوا، وليستخدموا أياً منها يرونه مناسباً ويستدعيه الموقف. فعلى سبيل المثال، تقوم شبكات الراديو والتلفزيون بتأخير بث البرامج الحية قليلاً من أجل إتاحة الفرصة لتفادي أية كلمات بذيئة قد يتفوه بها أحد الضيوف، نحن نجعل زبائننا يفكرون بالأسلوب ذاته. فهناك شعار نطلب منهم العيش على أساسه وهو «فكر مرتين وتكلم مرة»، وهناك شعار آخر: «السكوت من ذهب». ونذكرهم على الدوام بألا ينسوا بأنه كما أن المنزل ليس بالضرورة هو البيت، فالمكتب بالتالي ليس هو البيت أو العائلة. كما ونحثهم على أن يتذكروا بأن الكلمة بمجرد أن تقال، فإنه لن يكون بالإمكان استرجاعها على الإطلاق. ومثلما نفعل مع العديد من الأنماط الأخرى، فإننا نطلب من هؤلاء الأفراد أن يذهبوا إلى الجو الذي يعملون فيه كما لو أنهم علماء أجناس بشرية، وأن يراقبوا عادات القبيلة وقواعدها. ثم نبحث معهم الأساليب التي يقومون هم بواسطتها بخرق هذه النظم وما الذي هم بحاجة لتغييره في سبيل الانسجام مع المحيط. هناك تشبيه حي وهو «المسننات المعشّقة» وهو تشبيه يراه البعض مفيداً لدى التفكير بالأخطاء التي كانوا يرتكبونها وما الذي هم بحاجة لتغييره حتى ينسجموا بشكل أفضل.

يعتبر وجود حليف في المؤسسة، للمساعدة في مراقبة المشكلة، أمراً حاسماً، ونحن نؤكد على ذلك بشكل خاص في حالة هذه المجموعة من السلوكيات. فبما أن الأشخاص الذين قمنا بوصفهم في هذا الفصل، يرون أن تجاوز الحدود هو أمر طبيعي، ونظراً لأن تصرفاتهم كثيراً ما تقابل بردود فعل

إيجابية أول الأمر، فإن طلب العون من شخص آخر، يقوم بلفت نظرهم عندما يبدأون بتجاوز الحدود، سيقدم لهم مساعدة كبيرة. وننصح هنا بأن تختار شخصاً تثق به ولك معه تواصل مباشر بحيث يمكنه مراقبتك مباشرة خلال عملك اليومي.

ويمكن أن تتفق معه على إشارة من نوع ما يعطيها لك بشكل خفي خلال الاجتماعات أو خلال أية مناقشات أخرى في حال ملاحظته أنك تتجاوز الحدود (إشارة تكون أكثر لباقة من الرفس تحت الطاولة). ولسوء الحظ، لم تكن ثاو من ضمن الحالات التي نجحنا في معالجتها. فقد واصلنا لقاءها لعدة أشهر بعد أن وجدت وظيفة أخرى بعد فصلها من وكالة السفر. وعملنا معها لجعلها تدرك قصر المسافة النفسية التي كانت تفصل بينها وبين عملها. وقمنا بالإشارة إلى بعض التدريب الذي قامت به خلال وجودها مع رابطة السلام من أجل فهم الاختلافات بين الثقافات (كما يتبدى أحياناً في الحيّز الذي يتركه الناس بين بعضهم بعضاً أثناء الحديث). كما حاولنا أن نجعلها تقر بجمال الصمت وفوائده. وجعلناها تلصق ملاحظات بهذا المعنى على اللوح الأمامي لسيارتها، وعلى جهاز الكومبيوتر لديها وفي أماكن أخرى. ولكن ثاو كانت ترغب بشكل رئيسي في تلك المودة التي حاولت أن تخلقها في الوكالة أكثر من رغبتها بالتغيير. وبمرور الوقت، أدت ثرثرتها إلى فصلها من عملها الجديد أيضاً، ثم فقدنا أثرها بعد ذلك. إن قصتها تعيد إلى الأذهان شكلاً آخر من التحذير السائد أيام الحرب «الشفاه المفتوحة سوف تغرق سفنك».

إذا كان هذا النمط لا ينطبق عليك، بل على شخص تعمل معه أو شخص يعمل تحت إمرتك، فإن أحد الأشياء التي نأمل بأن نكون قد قدمناها لك في هذا الفصل هو فهم أعمق وأدق للديناميكيات المحركة لهذا النمط السلوكي الذي ربما بدا بسيطاً. إنه ضمن مستواه الأكثر سطحية، قد يبدو أشبه بثرثرة طفل في الخامسة من عمره لم يستطع بعد التوصل إلى الإدراك بأن الآخرين قد

يرغبون أيضاً بالكلام، وأن التفاصيل الكاملة المتعلقة به وبما حدث معه في ذلك اليوم، قد لا تهم كل الناس. وكما أنك في حالة كهذه قد لا ترغب بشيء أكثر من أن تقول له: «هل لك أن تصمت!»، فقد ترغب في قول الشيء ذاته للشخص الذي تعمل معه.

لا يخفى أن هذا النمط هو نمط يحتاج لحسن التدبير. ولكنك في حال كونك قادراً على تشجيع الشخص المعني على التغيير، وعلى توعيته بالمشكلة وبالنتائج المترتبة عليها، وعلى العمل معه من أجل قهر الدافع الذي يحفزه على تجاوز الحدود، فإنك بذلك تستطيع إنقاذ موظف قد يبقى معك في المؤسسة على المدى الطويل. وفي هذا العصر الذي يعتبر فيه الحفاظ على الموظف أحد مفاتيح النجاح لأية شركة، يجب ألا نتغاضى عن ذلك كميزة تنافسية تستحق الاستثمار.

الفصل الثاني عشر

ضياع المسار الصحيح

كثيراً ما يقصدنا الناس للاستشارة لا بسبب وجود نمط سلوك معين يعرّض حياتهم المهنية للخطر، وإنما لشعورهم بأنهم قد فقدوا، في تلك اللحظة على الأقل، إحساسهم بوجهتهم. وقد يتساءل الزبون أحياناً عما إذا كان (أو كانت) قد سلك الوجهة الصحيحة منذ البداية. وفي أحيان أخرى قد تكون القضية شعور بالحماس داهمه الفتور أو اختفى لأسباب لا تكون واضحة في حينه. في بعض الأوقات يبرز أحد أنماط السلوك التي بحثناها في الفصول السابقة، أو يتفاقم، لأننا نقوم بالعمل الخاطئ أو نعمل في المجال الخاطئ. كما أن بإمكان أزمة حياتية أن تفضي بنا إلى اتجاه غير متوقع في طريق يؤدي بنا وبسرعة إلى مناطق غير مألوفة. إن ولادة طفل أو طلاق أو وفاة أحد الوالدين أو حدوث نكسة في العمل، كل هذا قد يعمق لدينا التساؤل بشأن خياراتنا في العمل بطريقة كان من المستحيل التكهن بها.

إن الشعور بأننا نعيش ضمن مهنة مقفرة كالصحراء لا يعتبر، في جوهره، تجربة شخصية، رغم أن المرء قد يشعر به وكأنه مشكلة خاصة نتجت عن خطأ شخصي أو عن عدم الكفاءة أو عن حظ عاثر. فالشعور بعدم الارتباط وبالتعاسة في عملنا هو إشارة إلى أن الوقت قد حان لإجراء التغيير. إنه إشارة إلى أن ما

يشغل حياتنا اليومية لا يتناسب مع نوع الفعالية التي نحتاجها لنشعر بأننا مشغولون للحد الأقصى. نشعر بالإحباط وبالحاجة للوصول إلى «أعماق أبعد». والوصول إلى أعماق أبعد قد يعني أحياناً الالتزام من جديد بالعمل الذي نؤديه أو إعادة بحث الدور الذي نقوم به، أو أنه قد يعني الاضطلاع بمسؤوليات أكثر أو بمسؤوليات مختلفة. وفي بعض الأحيان قد يعني ترك العمل، أو حتى تغيير المهنة. وقد يتخذ هذا الشعور بعدم الارتباط وبالإحباط أشكالاً عدة:

- الإحساس بالعجز ـ أي أنك لا تتخذ القرارات الهامة ولا تنفذها.
- الإحساس بأنه لا أحد يصغي لما تقوله في الاجتماعات وبأن أفكارك لا تلقى التقدير.
- شعور غامض بالتواني ـ النفور من البدء بالمشاريع أو الاستمرار بها، فقد الاهتمام بإجراء الاتصالات أو بتوسيع مجالك داخل المؤسسة أو خارجها.
- الإحساس بأن جهودك اليومية قد أصبحت في معظمها روتينية ومعروفة سلفاً، وفقد روح التحدي والفرص للتعلم.
- الإحساس بأن دورك قد أصبح هامشياً.
- الإحساس بأنك لا تحصل على التعويض الكافي، أو أنك تحصل على تعويض غير مناسب مقارنة بالآخرين ممن هم في مثل خبرتك وتدريبك.
- الإحساس الدائم بالتوتر والقلق الشديدين بشأن أدائك.
- الإحساس المتواتر بالكآبة والشك والتشاؤم أو بذل طاقة أقل من المطلوب لأداء عملك.
- الإحساس بأن ما تؤديه لا يتمتع بأهمية تتجاوز الأهداف المباشرة للعمل وبأن عملك لا يسهم في تلبية حاجات الآخرين.

- تكرار الصدامات مع زملائك في العمل أو الإحساس بأن معظم المبادرات التي تقدمها تتحول إلى معارك.
- الإحساس بأنك «تتخلف عن الركب»، وبأن أقرانك في المؤسسات الأخرى أو المهن الأخرى يتمتعون بالحماس والمسؤولية والمال والفرص أكثر منك.
- الإحساس بأنك «مستنفذ القوى» وبأنك لم تعد تكترث بمسؤولياتك أو بزملائك وزبائنك.

تلك كانت الأسباب التي تجعل الكثير من زبائننا يأتون إلينا طلباً للمشورة بشأن حياتهم المهنية. فقد ارتقى بيتر أولاني Peter Ulani ليصل إلى مرتبة مدير ضمن جو جامعي. خلال السنوات القليلة الأولى من عمله في الكلية كان يشعر وكأنه مكلف بمهمة ذات شأن ستغير حياة الطلاب في الصفوف والبرامج التي كان يشرف عليها. والآن وبعد أربع سنوات، أصبح ينتابه الشعور بأن أيامه قد أصبحت متشابهة مملة وبأن عمله يغلب عليه الطابع الإداري. أما ديبي تشين Debbie Chen فقد كانت متميزة في عملها كموظفة إقراض في مصرف تجاري كبير وكانت تتمتع بنوع من الاستقلالية التي يكتسبها عادة موظفو المبيعات الناجحين. أما الآن وبعد عودتها من إجازة الأمومة فقد أخذت تشعر كما لو أن عملها يفتقر للتحدي الفكري وبدأت تتساءل عما إذا كان الوقت قد حان للعودة للكلية. وهناك رون لانغ Ron Lang الذي بدأ العمل في شركة ناشئة في منصب مرموق. والآن، وبعد مرور خمس سنوات، تغير عمله بشكل جذري، لم يعد يلعب دوراً استراتيجياً بل أصبح يدير الشؤون اليومية لمؤسسة تتزايد تعقيداتها بشكل مضطرد. ولم يقتصر الأمر فقط على فتور رغبته في الذهاب للعمل صباح الاثنين، بل أنه بدأ يكتشف أن تفاصيل العمل بدأت تفوته.

وبالإضافة للزبائن الذين يأتون إلينا للمرة الأولى، فقد عملنا مع أشخاص في مراحل مختلفة من مسيرتهم المهنية، كانوا يعودون إلينا بعد بضع سنوات

لدى مواجهتهم لتحد جديد. كان روي بروتيغان Roy Brautigan زبوناً من هذا النوع. كانت قد مضت ثماني سنوات منذ أن رأينا رون .Ron كان هو عندها في السادسة والثلاثين ويواجه أزمة في حياته المهنية. كان يعمل كمسؤول اتصالات في قسم التسويق في شركة كبيرة لإدارة الاستثمارات في سان فرانسيسكو، وكان يرى نفسه شخصاً ذو طبيعة فنية في المقام الأول إضافة لكونه ماهراً في التواصل مع من حوله وذو كفاءة عالية في التأثير على الآخرين وإقناعهم. وقد كانت شخصيته وخياراته في الحياة تتناقض إلى حد كبير مع شخصية وخيارات والده الذي كان مهندساً ناجحاً ذو طبيعة عملية تميل للتحليل. مما أدى لشعور والده بخيبة أمل نتيجة قرار راي Ray بألا يعمل في مهنة راسخة مسايرة للتيار العام كالهندسة. وعندما جاء راي إلينا أول مرة كان يشعر وكأن والده قد يكون محقاً في نهاية الأمر. فقد كان هو عالقاً في وظيفة ذات مستوى خفيض، ولم يكن يتمتع إلا بمساهمة محدودة في طبيعة المشاريع التي يقوم بها، وبصلاحيات محدودة وبتعويض لا يمكن مقارنته على الإطلاق بتعويضات أصدقائه في الكلية ممن تابعوا التحصيل لينالوا شهادات في الحقوق والطب. وقد استطاع، بعد عمله معنا، أن يتجاوز تلك المرحلة الصعبة بنجاح. تزوج وأنجب طفلين وبدأ عملاً خاصاً مع صديق من أيام الكلية ومن ثم قام بتجديد مجمع سكني مشترك في بالو آلتو تجديداً بديعاً.

عاد راي إلى مكتبنا وهو يشعر ثانية بأنه عالق في المكان، ويحس بالقلق بشأن تناقص اهتمامه بعمله. وكانت أعماله قد واجهت مؤخراً منافسة جديدة وقوية، وهبط دخله هبوطاً حاداً ووجدت أسرته نفسها في وضع مالي صعب. ومن أجل الحفاظ على وجوده كان يتعين عليه بذل جهد مضاعف وابتكار خدمات جديدة وإيجاد قاعدة جديدة من الزبائن. وكان، في الوقت نفسه، يشعر بالإرهاق نتيجة التضارب القائم في وجهات النظر مع شريكه في العمل الذي كان راي يشعر غالباً بأنه مستبد ويحب السيطرة. لم يكن يدري إن كان

لديه الطاقة اللازمة ليوظفها في وضع كان هو يشعر فيه بالحياد التام. كان قد عاد لتوه من إجازة طويلة ـ ولم تكن هناك بارقة أمل تلوح في الأفق. وكان يبدو عليه، وهو جالس في مكتب الاستشارات لدينا، بأنه كان يشعر بالألم والضياع. كان يريد، أكثر من أي شيء آخر، أن يجد نفسه كما كان منذ ثمان سنوات، مفعماً بالحماس وطافحاً بالطاقة للقيام بعمل ملائم بحق.

لقد رأينا بعض عناصر حالة راي في كل شخص قام باستشارتنا، وفي أنفسنا وفي أقرب أصدقائنا وأفراد عائلاتنا. إن قصة راي تكشف نمطاً لا يختلف عن الحكايا التي نراها في الأساطير والقصص الخيالية: تطوير رؤيا، فقد تلك الرؤيا ومن ثم الضياع، والبحث عن سبيل العودة. فيما يتعلق براي كان ذلك يعني أن يتعلم ألا يجعل العمل غاية مثالية وإنما شيئاً أكثر واقعية وبعثاً على الرضى. إن العثور على رؤيا والشعور بالضياع ثم إيجاد سبيل العودة هي مراحل حياتية نقوم جميعاً باجتيازها مرات عديدة خلال حياتنا المهنية.

العثور على رؤية

إن الأسلوب الذي نتلمس به طريقنا في حياتنا المهنية، ونجد به سبيل العودة مرة بعد أخرى عندما تتداعى دوافعنا وأحلامنا، هو أسلوب مختلف لدى كل منا، فليس هناك من صيغ جاهزة ولا حكماء لتقديم الأجوبة، وليس هناك من أحد يقوم بذلك بدلاً عنا.

لقد وصف أحد زبائننا، تيري نيكولسون Terry Nicolson وهو مصرفي استثمارات ناجح، هدفاً كان يحلم به في وقت مبكر منذ سنين المراهقة ـ وهو أن يتخرج من كلية معينة لإدارة الأعمال. كما وصف النظام والبرنامج الذين وضعهما لنفسه كمراهق من أجل تحقيق ذلك الهدف. وقد قال لنا: «في السنة قبل الأخيرة من المدرسة الثانوية كان بوسعي أن أخبركم ببرنامج دراستي بدقة

وكم هو عدد المرات التي سأكرر فيها كل نوع من التمارين كنت قد خططت له لكل يوم في الفترة ما بين أول أيام المدرسة وعيد الشكر».

ومن الطبيعي أن الرؤية الشديدة التركيز من هذا النوع، المتعلقة بالمهنة، ليست بالطريقة الوحيدة للنجاح. فقد عملنا مع أشخاص كانت رؤاهم المتعلقة بالمهنة، قد تطورت بسرعة مختلفة كلياً وتبدّت بأسلوب جد مختلف. فإحدى السيدات المهنيات ممن عملنا معهم، وكانت مستشارة إدارية لقسم التسويق في إحدى دور الأعمال الخاصة بإنتاج المواد الاستهلاكية وكذلك لإحدى الوكالات التي لا تسعى للربح، قامت بتغيير مسارها في سن الثانية والثلاثين واحتلت مركزاً إدارياً رئيسياً في مؤسسة للإدارة الصحية. وكانت طوال الوقت تفكر جدياً في أن تصبح طبيبة نفسانية. ما من أحد ممن يعرفونها يمكن أن يعتبرها «مشوشة» أو «تسير على غير هدى» أو «ضائعة». بل إنها كانت رمزاً للشخص المهني الكفء، المخلص ذي المبادئ. وهي تعتبر حالياً إحدى ألمع المدراء الرئيسيين في المؤسسة التي تعمل بها. لقد كانت رؤياها وتطور مهنتها مختلفان تماماً عن رؤيا وتطور تيري. فقد كان تواتر إيقاع مهنتها يتضمن تجربة الأمور ثم طرح الأسئلة على نفسها والبحث عن تجارب جديدة، طرح الأسئلة من جديد، ثم تجربة جديدة وهكذا. وكان أسلوبها في إيجاد نقطة التركيز في مهنتها يتضمن في معظمه رغبة في الإقدام على المغامرة وارتكاب الأخطاء إضافة للرغبة في تجربة مجال أرحب في الحياة.

إن الطرق التي نجد عن طريقها رابطة تجمعنا بعمل ذي معنى هي شديدة التنوع والخصوصية بحيث أن معظم المحاولات التي تبذل، لتقديم نماذج لكيفية صنع القرارات المتعلقة بالمهنة أو حتى لوصف هذه العملية بطريقة مقنعة، تبدو باهتة إذا ما قورنت بالنضال والإثارة والفوضى والبهجة التي تنطوي عليها التجربة المعاشة. لقد ذكرنا سابقاً نوعين مختلفين من الرؤية المتعلقة بالمهنة. ويمكن لكليهما أن يعتبر «قصص نجاح» من قبل معظم الناس عند أي

نقطة تقريباً خلال العملية. قد يتوه البعض لسنوات في الصحراء قبل أن يجد طريقاً. لأن تلك هي الطريقة التي تعلموا أن يكتشفوا بواسطتها ما هو مهم. والواقع أنه لا وجود لطريق خاص بكل منا لنمضي فيه. وما ندعوه نحن بالحياة المهنية هو «ممر لا مسار له» يفضي بنا إلى مواقع مختلفة في كل عقد من عقود حياتنا، ممر يسير في منعطفات تتغير من سنة لأخرى.

إن كتابنا الأول «اكتشف مهنتك في عالم الأعمال Discovering Your Career in Business» كان يبحث في الأنماط الكامنة الفريدة لاهتماماتنا الحياتية والتي تجد تعبيراً لها عبر الأنشطة التي نقوم بها. وإذا فكرنا باهتماماتنا اليومية ـ موسيقى الجاز، الطهو، لعبة الرجبي، المسلسلات التلفزيونية، الأدب الفرنسي، تنسيق الحدائق، وسوق المضاربة ـ لن يكون من السهل دائماً أن نتعرف على النمط الكامن. ولكن هذا النمط موجود. إن هذه الأنماط هي من بين أرسخ ظواهر الشخصية الإنسانية وأكثرها تفرداً. والحقيقة أن اهتماماتنا هي عبارة عن «تركيب عميق» لتكويننا النفسي. أثناء الطفولة والمراهقة تكون أنماط الاهتمامات أقل استقراراً وأصعب قياساً ولكن ما إن نصل إلى بداية العشرينات حتى يكون لكل منا «توقيع» فريد لاهتماماته يتمتع بثبات لافت طوال حياته. وقد تتطور فيما بعد اهتمامات فردية محددة أو قد تصبح أقل بروزاً وذلك عندما نبدأ بالتعرف على أنشطة جديدة، ولكن النمط الجوهري لاهتماماتنا لا يطرأ عليه بمرور الزمن إلا تغيير طفيف.

إن امتلاك المرء لرؤيا تتعلق بحياته المهنية هي مهمة تنطوي على التحرك المستمر باتجاه مواقف يومية في العمل تهيئ لنا فرصة التعبير عن الأنماط الكامنة الخاصة باهتماماتنا اليومية. غير أن هذا «التحرك باتجاه» ليس بالأمر السهل. فهو يتطلب «نظرة إلى الداخل» و«نظرة إلى الخارج». فأولاً، يجب أن نعي أعمق أحاسيسنا المتسمة بالحماس وأن نعبر عنها بأسلوب حقيقي خاص بنا «النظرة إلى الداخل». ويحدث القسم الأعظم من هذه العملية عندما نكون في

العشرينات، ولكن ذلك يستمر فعلياً طوال الحياة. أما «النظرة إلى الخارج» فتعني مهمة إيجاد عمل في ميدان الاقتصاد هذا المتغير باستمرار، عمل يوفر لك فرصة العيش بمقتضى ما اكتشفته بشأن اهتماماتك العميقة. إن مجرد معرفتك لما تريده بدقة لا يكفي إذا لم تعرف أين تبحث عما تريد أو كيف تجده.

وتجري هاتان العمليتان «النظرة إلى الداخل» و«النظرة إلى الخارج» في نفس الوقت. فرغم أن أنماط الاهتمامات الحياتية هي أمور متأصلة فينا، إلا أن التعرف على أعمق تلك الاهتمامات يتطلب منا التفاعل مع العالم من حولنا. وقد تبين لنا أنه لا وجود لتمييز ذي معنى بين ما ندعوه «الذات» وبين الأنشطة التي نقوم بها في هذه الدنيا. ولا يتأتى لنا أن نعرف من نحن وماذا نريد إلا بالانغماس في الحياة وخوض التجارب ومن ثم فهم الكيفية التي تؤثر بها تلك التجارب علينا. ويبدو كما لو أن هناك أنشطة ما معينة «توقظ» فينا أجزاء من ذواتنا لم تكن موجودة في السابق. لا شك بأننا مررنا جميعاً بتجربة الاستماع إلى قطعة موسيقية توقظ فينا مشاعر لم تراودنا منذ زمن بعيد أو قراءة كتاب يجعلنا نرى الأمور أو نشعر بها بطريقة مختلفة. والقيام بتلك التجارب لا يجعلنا «نكتشف شيئاً جديداً» بل يجعلنا أكثر قرباً من أنفسنا.

الشعور بالضياع

لقد اكتشفنا خلال عملنا الاستشاري أن المصدر الأكثر تواتراً لمشاعر النفور من المهنة هو عدم الموائمة بين أنماط الاهتمامات الكامنة لدى الفرد والأنشطة اليومية التي يقوم (أو تقوم بها) فعلياً في مجال العمل. لدى انتقالنا من مرحلة العشرينات إلى مرحلة الثلاثينات من العمر، تكتسب رؤيانا النامية، بشأن من نحن والعمل الذي نتوق إليه، تكتسب قوة وحدة. إنها مرحلة الاستكشاف، مرحلة فتح الأبواب الموصدة، مرحلة التجربة والخطأ. يمكننا أن نشعر بما نريد

ولكننا لا نستطيع بعد أن نصفه بدقة. ويبدو ما نريده قريباً في متناول اليد لكنه مراوغ بشكل غامض. إن الرؤيا هي الشعور بمكمن الحماس، وبمكان وجود احتمال أكبر بأن نشعر أكثر بالحياة. وتستمر مهمة بناء الرؤيا هذه مدى الحياة.

إننا نتوق للعثور على الظروف والمؤسسة والدور واللقب والمركز والسلطة والمكان التي تمكننا فعلاً من جعل رؤيانا تدخل أكثر فأكثر في نسيج حياتنا اليومية. وعندما نعمل في وظيفة مناسبة كثيراً ما تمر بنا أيام نشعر فيها بأننا نقوم بما خلقنا لأجله، هنا تكون الرؤيا والفعل شيئاً واحداً. وفي أوقات أخرى نشعر بأننا بعيدون عن ميولنا ولا ندري بالضبط لماذا أصبحت أيام العمل على ما هي عليه. نشعر بالضياع وبأننا في غير مكاننا كما نبدو أقل قدرة على العمل ممن هم حولنا الذين يبدوا بأنهم يتمتعون بتركيز أكبر وارتباط أوثق بعملهم وأهدافهم. ونحن عادة لا نستيقظ صباح ذات يوم لنجد أنفسنا في هذه الحالة، بل إنها حالة تنمو مع الأيام حتى لا يعود بوسعنا نكرانها وعندما نكون صادقين مع أنفسنا، قد نشعر بالدهشة لطول ما شعرنا بذلك الإحساس. إن الكثير من المهنيين من رجال الأعمال، الذين جاءوا لرؤيتنا للاستشارة بشأن مهنتهم، كانوا قادرين، سابقاً، على التعبير عن رؤاهم المهنية كما كانوا قد مروا بفترات من الإحساس بالإنجاز والرضى الشخصي. وعندما جاءوا لرؤيتنا، كانوا غالباً ما يشعرون بالغربة وعدم اليقين بشأن الكيفية التي يمكن بواسطتها العودة إلى ذلك الزمان الذي كان العمل فيه يزيد من طاقتهم ولا ينتقص منها.

إن القليل منا فقط لم يشعر في لحظة ما من حياته المهنية، بالكثير من أعراض الشعور بالغربة التي بيناها في أول هذا الفصل. إن الإحساس بهذه المشاعر وتجربتها هما جزء من العملية الطبيعية في تطور الحياة المهنية. لكن الخطر الأكبر خلال مراحل الشعور بالغربة في العمل يكمن في أن تتطابق أنت مع تلك الأعراض. فعندما تتطابق مع تشاؤم من هذا النوع، تلتغي المسافة بينكما وتشعر بأن مزاجك هو أنت ـ وبأن الحالة التي تمر بها هي جوهر هويتك

الحقيقية. وقد تصبح مفرطاً في انتقاد نفسك وفريسة للشك بذاتك لدرجة قد تقعدك. عندها قد تتحول إلى مشكلة لنفسك بدل أن تعتبر ظروفك تلك بمثابة تحد لك.

التعلم من الشعور بالغربة في العمل

سندلك الآن على تمرين يساعدك على تعلم المزيد حول نموذجك الخاص للشعور بالغربة والإحباط في العمل. ويتطلب هذا التمرين تركيزاً على مشاعر صعبة من الماضي. وفي حال شعرت بالانزعاج في أي وقت خلال التمرين، فما عليك إلا أن تتوقف، فبإمكانك الاستفادة من أفكار هذا الفصل دون منافع التمرين.

عد إلى قائمة أعراض الشعور بالغربة في العمل الواردة في بداية الفصل. فكر في الصور والذكريات والتداعيات التي تخطر لك أثناء قراءتها. ثم عد لقراءتها ثانية بتمعن وببطء. انتبه للصور التي تولدها تلك الأعراض، لا تحاول فرض الرقابة عليها أو تحليلها، دعها تتطور، تلك الصور التي تبرز من خلال الكلمات عن الشعور بالغربة الإحباط في العمل، وكذلك عن انسلاخك عن شعورك بذاتك وعن قدرتك على العمل. كن متيقظاً لأية ذكريات أو مشاعر محددة قد تثيرها تلك الكلمات. وأولِ اهتماماً خاصاً لمشاعر الغربة واللامبالاة وفقد الطاقة. إن من المستحيل طبعاً أن نعود للإحساس بتلك المشاعر بنفس الطريقة التي أحسسنا بها لدى حدوثها، لكن بالإمكان اقتناص أصداء لها عن طريق تركيز الانتباه والخيال. ابق مع تلك المشاعر لعدة دقائق إن أمكنك ذلك. دوّن ملاحظات بشأن المكان الذي كنت فيه في ذلك الوقت وماذا كنت تفعل. إنك ستميل لأن تتوقف وتبتعد عن تلك المشاعر التي برزت، حاول البقاء معها. دوّن بعض الرموز التي تساعدك على تذكر ماذا ترى وماذا تشعر. خذ الوقت اللازم. اسمح للصور والذكريات بالتطور. عد بذاكرتك إلى الوقت

الذي وقعت فيه تلك الأحداث. وحالما تصل إليه، حاول أن ترى وتشعر وتتذكر أكثر.

هنالك ثلاث مهارات تستطيع أن تطورها عن طريق هذا التمرين. المهارة الأولى هي القدرة على استرجاع تلك المشاعر لدى كونك في وضع لا يؤدي إلى استثارتها. وسيسمح لك ذلك بالتعامل مع تلك المشاعر مع وجود فرصة أقل للتطابق معها وتمثلها لتتحول إلى جزء من دخيلتك. إن التعامل مع مشاعر مؤلمة بهذا الشكل سيسمح لك بالتعرف إليها مسبقاً في حال استثارتها بشكل مباشر في المستقبل كما وسيحميك من التطابق معها. ويسمح لك بأن تبقى متيقظاً عبر حيّز أكبر ضمن مجالك العاطفي، بدل كبت مشاعرك عن طريق الإنكار والكبح والعقلنة وعن طريق ذلك النوع من التمثل الداخلي الذي يؤدي للاكتئاب. ستصبح أكثر مهارة في الاستمرار بالإحساس بتلك المشاعر الصعبة دون الوقوع في شراكها وبالتالي يصبح بإمكانك التعامل بشكل أفضل مع الظروف التي تستثيرها.

والمهارة الثانية التي يمكنك تطويرها عن طريق التمرين هي اكتساب بصيرة ثاقبة تدخلك إلى أعماق الظروف المرتبطة بالشعور بالغربة في العمل. حاول أن تتيح لصور الذاكرة بأن تتراكم. قد ترغب بالعودة إلى التمرين بعد أخذ قسط من الراحة. حاول أن ترى إن كان بإمكانك جعل الذكريات أقوى عن طريق تذكر المزيد من التفاصيل حول ما كان يجري في تلك اللحظة في ميدان العمل، سواء ما كان متعلقاً فيك شخصياً أم بمن هم حولك، وبالمجموعة التي تعمل معها وبالشركة ككل. ما الذي كان يحدث خارج نطاق عملك أيضاً؟... هل تستطيع أن تصف ما الذي كان يثير ألماً حاداً بشأن كل ذكرى؟.. هل يتعلق الأمر بعلاقة تربطك بشخص ذو سلطة عليك؟..بشعورك بالجدارة؟.. هل يتعلق بشخصيات زملاء معينين في العمل؟.. بمجال سلطتك؟.. بالاحترام الذي كنت

تشعر بأنك لا تلقاه؟.. هل ترى أوجه تشابه بين الذكريات؟.. ما هو تواتر تكرار مواضيع معينة؟.. إنك بمجرد تركيز الانتباه على الذكريات والمحاولة الفعالة لتذكر المزيد، إنما تبدأ عملية فهم الشيء الذي كان وراء مشاعرك بالغربة وعدم الانتماء. ولا حاجة بك هنا لأن تطبق نظريات نفسية أو أن تهرع إلى محلل نفسي. إن مجرد الانتباه والتركيز من شأنهما إطلاق عملية الفهم. قد لا يأتي هذا الفهم على الفور، ولن يأتي غالباً بهذه السرعة. والأرجح أنه سيأخذ موقعه بهدوء عند الحدود الخارجية لوعيك بذاتك وبالعالم من حولك.

أما الفائدة الثالثة لهذا التمرين فهي أنه ينمي قدرتك على الاحتمال. فأنت عن طريق التعامل الواعي مع مشاعر صعبة، تقوم بتنمية قدرتك على تجربة هذه المشاعر والتعامل معها «في زمنها الحقيقي»، لدى حدوثها، دون السقوط في دوامة. كما أنك ستصبح أكثر مهارة في التقاط أول إشارات التحذير (أول هبات الدخان) وذلك فيما يتعلق بشعور الغربة في العمل. إنك تصبح أكثر ثقة بقدرتك على التصدي للأوقات الصعبة ـ لا التصدي لمجرد وقت صعب ناجم عن مشكلة عويصة في العمل، بل لتلك السلبية الأصعب والأقل وضوحاً، التي تقوم في حال كبتها وعدم ملاحظتها باكتساب مزيد من القوة لتعاود الظهور بعد أسابيع أو أشهر. وفي حال وعيت تماماً انسحابك وسلبيتك خلال مرحلة أبكر من العملية سيكون بإمكانك فعل المزيد والمزيد بشأن وضعك في العمل.

إن هذا التمرين يتطلب دقة وبراعة، وكما ذكرنا سابقاً فإن المهارات التي يمكن اكتسابها منه قد لا تكون واضحة على الفور. ويتبدى المردود الحقيقي في تلك اللحظات التي نستطيع أن نقول فيها لأنفسنا: «أنا أعرف هذا الشعور الذي ينتابني منذ لقائي مع المدير صباح اليوم. إنه عين الشعور الذي أحسست به منذ عامين عندما عهد إلي مؤقتاً بمسؤولية منطقة المبيعات في الشمال الشرقي عندما تركت جوان العمل. وقد اقتضاني الأمر شهوراً لأكتشف أنني كنت اعتبر

تلك المهمة قلة تقدير لي بالنظر لذلك القدر من المسؤولية الذي كنت أحمله. يجب أن أفعل شيئاً بهذا الشأن بشكل أسرع هذه المرة». أو أن نقول: «لقد بدأت أدرك بأنني عندما أكون مع مارتن Martin ينتابني نفس الشعور الذي كنت أحس به عندما كنت أعمل لدى أودري. يجب أن أكون حذراً وأن أتصدى بصورة مباشرة لسلوكياته ومطالبه التي تهدف للتلاعب بي».

إن التحدي الماثل هنا هو أن تكون قادراً على القول: «هذه المشاعر ليست أنا، إنها مجرد ظرف أمر به. وفوق ذلك فهي قادرة على أن تعلمني ما الذي يجب أن أفعله بعد ذلك». وكما يقترح العالم النفساني جيمس هيلمان James Hillman، نحن جميعاً بحاجة لأن نصبح «علماء طبيعة ضمن مجال الروح»، نقوم بدراسة التضاريس المختلفة داخل نفوسنا واكتشافها. فنحن لا نستطيع القيام بكثير من الأسفار الجادة في الحياة دون عبور بعض المناطق الخفيضة، وبعض المستنقعات وبعض الصحارى. علينا أن نتعلم كيف نطور فينا ذلك الانتباه المتوقد الذي يميز عالم التاريخ الطبيعي، ونطور قوته الفائقة على الملاحظة المنظمة وحب الاستطلاع الطبيعي لديه حتى فيما يخص المخلوقات القبيحة كما يجب أن ننمي داخلنا مسافة علمية تفصلنا عما نقوم بتجربته. المسافة هنا لا تعني اللامبالاة أو عدم الاهتمام. بل تعني إمكانية رؤية الأمور والتعلم منها حتى عندما تكون الأوقات عصيبة. إن هذه الملاحظة للذات، أو تذكر الذات (أي «الاستيقاظ» وسط خضم المشاعر والأفكار الصعبة التي نعانيها) هي ما يشكل جوهر الأساليب العديدة لممارسة رياضة التأمل. إنها مهارة لا تتأتى لأي شخص بشكل طبيعي. بل علينا أن نتعلمها عن طريق التجربة المباشرة الواعية وأن نمارسها بصبر. نحن بحاجة للبقاء مع شعورنا بالضيق حتى يفصح هو عن نفسه ويزودنا بما من شأنه أن يؤدي لاكتشاف الشيء الذي نفتقده فعلاً.

العثور على طريق العودة

تعتبر أعراض الشعور بالغربة والاكتئاب والغضب بمثابة الدعوة للاستيقاظ من أجل تطوير حياتنا المهنية. إنها تستدعي منا الاهتمام. وعندما نشعر بها، يتوجب علينا الاستجابة لها آجلاً أم عاجلاً. نتساءل ما الذي يحدث؟.. لماذا أشعر بالخزي (عدم الملاءمة) أو بالذنب (انعدام الطاقة، تجنب النمو والتحدي) أو بالغضب والإحباط بالقلق أو بالخوف وبالملل؟.. منذ متى تراودني هذه المشاعر؟.. ومتى بدأت؟.. لماذا يكون إحساسي بهذا الشكل في حده الأقصى بوجود أشخاص معينين أو في اجتماعات معينة أو عندما أقوم بمهام معينة دون غيرها؟.. ومتى يزايلني هذا الشعور؟.. ما هو الشيء الذي أريد منه المزيد والشيء الذي أريد منه الأقل؟.. إن إدراك شعورنا بالغربة هو الخطوة الأولى نحو العثور على أنفسنا في حياتنا المهنية. أما الخطوة الثانية فهي القيام بما من شأنه التعامل مباشرة مع الشعور بالغربة ليتاح لنا أن ننمو بدل الشعور بالإحباط. وخلال عملية إدراك الشخص لشعوره بالغربة والعمل على تخفيف هذا الشعور يصادف الناس عقبات متوقعة. ويمكن تصنيف هذه العقبات في ثلاث فئات وهي: التبرير بعوامل خارجية والتركيز على الذات والتجريد.

التبرير بعوامل خارجية

التبرير بعوامل خارجية هو مصطلح نفساني يشير بشكل عام إلى أنواع من المناورات الدفاعية التي نعمد بواسطتها إلى وضع اللوم بشأن مشاكلنا النفسية على ظروف خارجية وذلك للحفاظ على احترامنا للذات. فنحن نجزم بأن مديرنا هو المسؤول عن تكليفنا بمهمات نجدها مملة ولا تثير اهتمامنا، في الوقت الذي تكون فيه المشكلة الحقيقية هي محاولة إيجاد دور في العمل وتنمية هذا الدور الذي من شأنه تحقيق كفاءتنا بشكل أوفى. ونحن نرى في المؤسسة التي نعمل بها مؤسسة بيروقراطية أو أنها لا تقوم بعملها بشكل صحيح بدل أن

نجري تحليلاً للعمليات التي تجري بمقتضاها الأعمال ضمن مجالنا وإدخال التغييرات اللازمة. وعندما ينتابنا شعور بالغربة، فإنا جميعاً نكون إلى حد ما ميالين للتبرير.

عندما جاء سيث فاربر Seth Farber لزيارتنا وصف لنا وضعاً في مجال العمل كان أشبه بقدر للطهي بالضغط لا سبيل لتحمله. فقد كان يرئس الشركة التي يعمل بها، وهي شركة إدارة استثمارات مقرها شيكاغو، مدير لا يعرف الكلل، قام هذا المدير بتنمية أعمال الشركة بشكل يثير الإعجاب ولو أن ذلك قد تم، حسب كلام سيث، على حساب المحللين ومدراء أقسام السندات والوثائق التجارية. ووصف لنا سيث ساعات العمل الطويلة والتنافس الشديد من أجل لفت نظر المدير والظفر برضاه. ووصف أسلوب عمل المدير بأنه قائم على الميكيافيلية والتلاعب بالموظفين، وبأنه كان يسلط الموظفين بعضهم على بعض لتشجيع المنافسة على أفضل أداء بين الأقسام. وكان القسم الأول من جلسة الاستشارة الأولى مكرساً للحديث عن شخصية المدير والجو في الشركة. ولدى تكشف الحقائق عند المضي في الاستشارة بدى واضحاً أن حقيقة وضع سيث كانت أكثر تعقيداً من ذلك. إذ أنه كان قد أرهق نفسه إرهاقاً شديداً خلال سني الكلية، وخلال عمله الأول مع مصرف استثماري في وول ستريت وخلال برنامج ماجستير عالي المستوى. ومن حيث الواقع، كان عمل سيث الحالي يعكس نوع شخصيته بقدر ما كان يعكس شخصية مديره. أما الآن فقد كان سيث يواجه أزمة تتعلق بمسار حياته بعد أن أصبح يمتلك ثروة خاصة به وبعد أن أصبح أباً لشابتين. كان يشعر بأنه لم يكن هناك شيء بحاجة «للإثبات» بشأن مقدرته، كما أنه لم يكن مدفوعاً بالقلق بشأن رفاهيته المادية. كانت قضيته، من حيث الجوهر، تتعلق بسؤال كبير: «ما معنى كل ذلك الآن؟..».

لاشك بأن وصف سيث لمكان عمله كان دقيقاً إلى حد ما. ولكن ما دام

هو يركز على المشكلة بوصفها مشكلة خارجية، فلن يتاح له أبداً الوصول إلى لب الموضوع. وفي النهاية قرر أن يترك الشركة وأن يؤسس شركته الخاصة مع شركاء. لكن ذلك لم يكن ممكناً إلا بعد أن اكتشف بعمق كيف أن نواحٍ معينة من شخصيته كانت غالباً هي السبب وراء مستوى الضغط الذي كان يسعى للخلاص منه.

ويبدو أن مستوى الرضى عن عملنا غالباً ما يتبدل عندما نكون «غافلين». فنحن نميل لأن نكون أكثر يقظة وفاعلية بشأن تحديد عملنا وإعطائه شكلاً محدداً عند بداية حصولنا على هذا العمل. ومع مرور الوقت تقل ملاحظتنا لمدى تأثر عملنا اليومي بإضافة بعض المسؤوليات أو إنقاصها أو بحدوث تغيرات كبيرة في الجو المحيط بنا أو في المؤسسة. فالوظائف كالقوارب الشراعية: ما لم نقم بصورة نشطة بتوجيه وضبط المسار، فإن القارب قد يميل للانسياق مع التيار. ومن الممكن أن تتغير أعمالنا ببطء لتتحول إلى شيء أقل جاذبية. كما أننا جميعاً نريد، عند لحظة معينة، أن نرفع مهاراتنا واهتماماتنا إلى مستوى جديد عن طريق التعلم أكثر أو القيام بأشياء مختلفة. ومن المهم أن نتذكر هنا على أية حال، أن قدرتنا على التصرف لتغيير ظروفنا تعتمد علينا.

إن كثيراً من الزبائن الذين نعمل معهم يأتون إلينا متسائلين، «هل هذه مشكلتي أنا، أم أن وظيفتي هي المشكلة؟..» وهم يميلون للنظر إلى أزمة حياتهم المهنية على أساس فصل الشيء «الداخلي» عن الشيء «الخارجي». ولكن ذلك قد يكون تفكيراً مضللاً إلى حد كبير. فمن الأجدى، والأقرب للواقع، أن نفهم الدقائق الخارجية لعملنا كمرآة لأنفسنا. لنفترض أن مديرك يريد منك أن تكون أكثر ضلوعاً في تخطيط البرامج وأقل ضلوعاً في دائرة الخدمة المباشرة للزبائن. ستكتشف أنت بعد حين أنك تفتقد فعلاً للتواصل المنتظم مع الزبائن. وتكتشف أنك كنت بارعاً تماماً في ذلك العمل، أبرع منك في تخطيط البرامج، كما تكتشف أيضاً أن عملية الأخذ والعطاء في التواصل مع الزبائن

مثيرة و تشحنك بالطاقة وليست باعثاً لاستنزاف القوى والروتين كما كنت تخشى أحياناً.

تدرك أنت أن حماسك للعمل يتناقص شيئاً فشيئاً. ولدى وعيك لهذه الحقيقة قد يكون رد فعلك الأول هو اعتبار مديرك شخص مستبد طاغية لا يهتم بتطور مهنتك. أو لنقل أن تشخيصك قد يكون دقيقاً بأن العمل ذاته بعيد عن اهتمامك ومواهبك لذا تطلب تغيير مواصفات عملك. قد يكون رد فعل مديرك كالتالي: «أنا آسف، لكن لا حاجة لموظفين إضافيين في دائرة الخدمة المباشرة للزبائن. إن المؤسسة تحتاج منك حالياً التركيز على تخطيط البرامج». إن المشكلة لا تزال حتى الآن مشكلة لم يكن السبب فيها مديرك أو عدم حساسية المؤسسة ككل. إن الظروف الخارجية قامت هنا بدور المرآة، وأجبرتك على أن تفكر وتشعر بما تريده بصورة أكثر عمقاً. إن الأمر الآن يعود إليك بأن تتصرف حسب بصيرتك تلك. وتصرفك قد يستتبع مغادرتك للمؤسسة في حال لم يكن هناك مجال لتحقيق ما هو خير لك. أو أنك قد تقرر أن تتفاوض إما مع مديرك أو مع المدراء في بقية أقسام المؤسسة، وذلك لإيجاد دور قد يكون أقرب للعمل الذي يصلح لك. في كلا الحالتين، أنت لست ضحية مستسلمة للظروف. إنك ما تزال تمتلك القدرة على صياغة طبيعة مهنتك.

غالباً ما يكون من الصعب علينا النجاة من ميلنا للتبرير. لأن ذلك يكاد يكون منعكساً طبيعياً لدينا. في حال كانت المؤسسة تمر بمرحلة تغيير صعب، أو في حال كنا نعمل مع مدير خال من المواهب نسبياً، أو إذا كانت الروح المعنوية منخفضة نتيجة وجود مشاكل في العمل، فإن من الأسهل علينا رؤية وضعنا وكأنه خارج عن نطاق ذاتنا. وقد نجد أنفسنا ندرس إمكانية «علاج جغرافي» يقتضي تغيير العمل دون أن نفهم السبب فعلياً، أو أننا نشعر بمزيد من الغربة لأننا نحس بأننا عالقون في المكان وعاجزون عن تغيير الوضع. ومفتاح تجنب ذلك هو طرح السؤال التالي: «ما هو الشيء الذي ينبئ به هذا الوضع

بشأن تركيبتي النفسية وحاجتي للتصرف أو التغيير؟..» في بعض الأحيان، بالطبع، قد تصبح الوظائف مجرد وظائف كريهة بسبب الإدارة السيئة والتوتر المفرط وانخفاض الروح المعنوية وفقدان الرؤيا الإدارية. يكون الوقت عندها قد حان لترك العمل. فحتى عندما نكون ضحايا لظلم فادح أو لمجرد حظ عاثر بسيط، من المهم أن نعتبر الوضع بأنه يمكن أن يكون مرآة لأنفسنا وأن نكتشف ماذا يمكننا أن نفعل للبحث عن عمل يناسبنا.

التركيز على الذات

هناك نمط آخر من التبرير بعوامل خارجية يمكن أن يعرقل إلقاء نظرة معمقة على حياتنا وتطوير هذه الحياة ألا وهو ميلنا جميعاً لأن نتلفت حولنا ونقارن أنفسنا بالشخص المجاور لنا. نحن نريد أن نعرف أين نقف وفيما إذا كنا، أم لم نكن، نحن «الرابحون». لا شك بأن للمنافسة دورها في تطوير الحياة المهنية، ولكن «مقارنة الحياة المهنية» غالباً ما تفضي بنا إلى المتاعب. إن إمكاناتنا ليست إمكانات أي شخص آخر. ولا يستطيع أحد غيرنا قطع المسار الخاص بنا. وبالرغم من ذلك نقضي معظم وقتنا في حسد الآخرين على مناصبهم ومواهبهم ومنجزاتهم. نحن نرى مهنتنا من زاويتهم ونتخيل الكيفية التي يحكمون بها علينا. ولن يؤدي بنا أي شيء من هذا القبيل للاقتراب من معرفة إمكاناتنا الفذة في الإسهام أو من معرفة العبقرية التي ننفرد بها. إن التقليد عامل هام في عملية التعلم، ولكنها شكل مبكر من التعليم يجب تمثله وطبعه بطابعنا الخاص. في البداية، قد نحتاج للأبطال، أما فيما بعد فقد يقف هؤلاء الأبطال عثرة في طريقنا.

الأنا هي ذلك الجزء من ذاتنا الذي يحتاج لأن ندركه بشكل منفصل ومختلف. الأنا هي ناحية مهمة من الذات، ولكن الصعوبة تكمن عندما ننظر إلى أنفسنا على أنها هذه الأنا فحسب ونتخذ قراراتنا، ونختار مهنتنا أو أي شيء

آخر، وفقاً لذلك. إن الأنا في جوهرها بطولية ن إنها تريد أن تنجز وأن يجري الاعتراف بها، ويمكن لهذه الأنا أن تكون متنمرة تشق طريقها بالقوة على حساب بقية نواحي الذات مثل حب الجمال والروحانية واحتياجات الجسد والتجربة الأسروية والحب الرومانسي والحاجة إلى الجماعة وإحساس الشخص بأنه جزء من العالم الطبيعي.

لقد عملنا عدة مرات خلال مهنتنا الاستشارية مع أفراد انطلقوا من خط البداية في السباق نحو النجاح بسرعة واندفاع هائلين، وحققوا الثروة والمكانة في وقت مبكر من حياتهم. وقد جاؤوا إلينا لأنهم كانوا يشعرون بأنهم يسيرون على غير هدى حتى وسط النجاح الذي يتمتعون به، وكانوا يعرفون بأنهم تركوا شيئاً ما وراءهم. إن الأنا تحكم على التطور المهني من منطلق نقطة مرجعية محسوسة وبالمقارنة مع الآخرين على «السلم المهني». ويتحول هنا مكان الفرد في التسلسل الهرمي ضمن الجماعة ليصبح الطريقة الوحيدة للقياس. ويكون توجه الأنا نحو السلطة ونحو وسائل إحرازها واستخدامها.

ورغم ذلك، فإن معارك الأنا التي نشنها غالباً ما لا تكون معاركنا نحن. لأن إحساسنا «بالنجاح» و«بالانجاز» يبنى في معظم الأحيان على القيم غير الواعية وغير المدروسة وعلى الأحلام التي لم تتحقق و الخاصة بالآخرين ـ الوالدان، الشخصيات التي نتخذها قدوة، الأصدقاء. ويكتشف الكثير من زبائننا في سن الخامسة والثلاثين أو الأربعين أن معظم خياراتهم المهنية كانت قد تمت على أساس التطابق مع صورة النجاح بالنسبة للوالد سواء كانت تلك الصورة معلنة أم خفية. وفي بعض الأحيان قد تكون تلك الصور منسجمة مع الشخص الذي يعبر عنها. وفي أحيان أخرى قد لا تكون كذلك، كما في حال شريك في إحدى الشركات القانونية الذي كانت اهتماماته ستتحقق بصورة أفضل بكثير لو عمل مهندساً معمارياً أو طباخاً أو مالكاً لمطعم متميز. إننا ننقل لأطفالنا، عامدين وبدون أن نعي ذلك، مفاهيمنا بشأن ما هو العمل الجيد وما هو العمل

السيئ، ومن هم الناس الذين يقدِّرون أكثر من غيرهم وما هو معنى «الحياة الجيدة».

كانت كيم وايتمان Kim Whitman، مثلاً، تنحدر من أسرة من أتلانتا تتميز بإنجازاتها الضخمة، وكانت القاعدة التقليدية ضمن العائلة هي أن عليها التخرج من أفضل المدارس الإعدادية والالتحاق بكلية خاصة ذائعة الصيت. والخطوة التالية كانت تلقي ثقافة مهنية، يفضل أن تكون في مجال القانون أو الأعمال. تابعت كيم هذا المسار وهي راضية، ولم تكن في غاية الذكاء فحسب، بل كانت نتائج «اختباراتها» جيدة وكان أداؤها يتبدى بأفضل صورة في أجواء فائقة التنظيم حيث تكون التوقعات شديدة الوضوح. ولدى تخرجها من مدرسة ستانفورد للأعمال، التحقت بمكتب في مدينة أتلانتا تابع لشركة استشارات إدارية رائدة. بعد عدة سنوات تركت العمل في إجازة لتضع طفلها الأول. وطالت الإجازة حتى حملت بطفلها الثاني وعندها أدركت أنها لا تنوي العودة للعمل.

ولعدة سنوات، قامت كيم بأعمال استشارة محدودة خلال الأوقات التي كانت تتوفر وسط مطالب عائلتها. وعندما دخل ابنها الأصغر المدرسة، بدأت كيم تشعر بالتوتر والقلق. ولم يكن مبعث ذلك افتقادها لشركة الاستشارات ـ فقد كانت جد واثقة من أنها لا تريد العودة إلى هناك. بدأت كيم بالتساؤل بشأن إمكانيتها للحصول على المهمة الاستشارية التالية والتساؤل أيضاً عن قدرتها على أن تكون كفؤاً لدى حصولها على هذه المهمة. كان افتقاد الثقة بالنفس هذا غير المألوف هو ما دفع بكيم للاتصال بنا وطلب موعد للاستشارة. وقد اقتضى الأمر عدة جلسات من الاستشارة المتعلقة بحياتها المهنية لتبدأ كيم في النظر مباشرة إلى قلقها وشعورها الغامض بعدم الرضى عن ظروف حياتها.

لقد اكتشفت كيم أن دورها كاستشارية وكأم «غير ملتزمة» كان انصرافاً فعلياً

عن عالم الإنجاز المحدد والمنظم والأهداف الواضحة التي كانت تميز معظم سني حياتها الراشدة. كما وجدت نفسها تتابع مسارات تطور الحياة المهنية لزملائها ورفاق صفها وتقارن الإنجازات التي حققتها بإنجازاتهم. كما وتحدثت كيم عن والدتها، التي كانت تتمتع بحضور قوي في حياتها، والتي كانت معروفة بآرائها المحددة بشأن ما يميز النجاح، سواء كان ذلك النجاح يتعلق بالطريقة الصحيحة لإقامة حفلة عشاء أو اختيار المدرسة الخاصة المناسبة أو اختيار المؤسسات المناسبة للعمل فيها. كان مدى تأثير أمها على شعورها بقيمتها الذاتية وإنجازاتها أمراً كانت قد اكتشفته سابقاً منذ عدة سنين بمساعدة معالج نفساني. بدأت كيم تدرك أن مشاعرها حيال نفسها كانت تتأثر إلى حد كبير بصوت ناقد في داخلها يقوم باستمرار بمقارنة ظروف حياتها بتوقعات والدتها سواء منها المعلنة أم الخفية، كما يقارن هذه الظروف بالمنجزات التي حققها أصدقاؤها ورفاق صفها. وقد تركز القسم الأكبر من الاستشارة بخصوص حياة كيم المهنية على مساعدتها لفصل مقدراتها الخاصة وحماسها الحقيقي عن الرسائل التي كانت تتلقاها من عائلتها وأقرانها وأسلوب تنشئتها، بشأن العمل الذي يعتبر بحق ذو هدف ومعنى.

إن التحدي الكبير الذي يواجهنا كآباء وأمهات هو أن نكون واعين قدر الإمكان للرسائل التي نبعثها لأطفالنا، وأن ندرك ونحترم في الوقت نفسه طبيعة أطفالنا وكيف أن مساراتهم في الحياة قد تكون جد مختلفة عن مساراتنا. كما وأننا لا نستطيع أن نتفادى، بشكل واع أحياناً وغير واع في أحيان أخرى، نقل أحلامنا التي لم نستطع تحقيقها إلى أطفالنا. ففي حال كان هناك حماس قديم أو أجزاء من أنفسنا لم يكتب لها النمو، فإن رغبتنا في أن نحياها قد تنطلق بصورة إشارة إلى الطفل الذي يتلقاها على أنها تخصه (أو تخصها). وقد تنقضي سنوات قبل أن يكتشف الطفل لدى بلوغه سن الرشد، هذا إذا اكتشف، المدى التي قامت به أحلام الوالد غير المحققة بتشكيل مسار حياته المهنية.

إن الوعي بهذه التأثيرات الخفية على قراراتنا المهنية ليس بالأمر البسيط. ولكن في حال بذلنا جهداً فإن بإمكاننا أن نعرف المزيد عن الحياة الداخلية لوالدينا وكيف أن هذه الحياة تركت أثرها على شعورنا بما يتوجب علينا عمله. ونقترح هنا أن يقوم كل زبائننا بسؤال أنفسهم عدة أسئلة: ما هي الرسائل، سواء المعلنة أم الخفية، التي تلقيتها من والدتك أو والدك أو أي أشخاص راشدين آخرين بشأن العمل والمهنة؟.. ماذا كانت أفكارهم بشأن العمل الجيد والعمل السيئ، والنجاح والإنجاز؟.. على أي نحو تعتقد بأن أياً من والديك يشعر بأنه فشل في مهنته وفي حياته؟.. ما هي الخيارات التي تعتقد بأنهما سيلجأن إليها لو أتيحت لهما الفرصة من جديد ؟.. ما هي الأدوار التي تلعبها أنت ضمن العائلة (هل يفترض، مثلاً، أن تكون الشخص الذكي، الشخص المسؤول، الشخص القليل الإنجاز، الطموح، الرياضي، مهرج العائلة، الشخص الذي ليس بمستوى ذكاء أخته الكبرى، وإلى ما هنالك؟..). كيف تؤثر تلك الأدوار على إحساسك بنفسك حالياً؟.. ما هي الخصال والقيم التي تشترك بها مع كل من والديك؟.. ما هي اختلافاتك الجوهرية عن كل من والديك؟.. وكيف تتوقع أن تتطور حياتك بشكل مختلف بناء على ذلك الاختلاف؟.. وما هو شعورك حيال حياة قد تكون مختلفة بشكل أساسي عن حياة والديك؟...

إن إغفال موضوع المال هنا قد يكون نوعاً من الإهمال. ففي غياب الإحساس المتين بوجود قيم أخرى، قد تصبح الثروة هي العامل الأدنى المشترك للإنجاز. والخطورة واضحة هنا. فاختزال قرار يتعلق بالمهنة إلى مجرد عملية تهدف إلى رفع التعويض للحد الأقصى، ووضع البرنامج اليومي على هذا الأساس، هو دعوة للشعور بالغربة والسخط. ومن ناحية أخرى، فإن عدم الصدق مع النفس بشأن أهمية المال قد يؤدي بك أيضاً للابتعاد عن المسلك الصحيح. والأمر الذي يثير دهشتنا هو عجز العديد من زبائننا عن

الإجابة عن سؤال شديد البساطة: ما هو المبلغ الذي تريد أن تكسبه؟.. ويبدو كما لو أن العديد منهم لم يراوده هذا السؤال مطلقاً لافتراضهم أن الجواب واضح للجميع: «قدر المستطاع». ولكن هذا ليس جواباً تماماً كقولك «إن المال لا يهمني» (وهي الجملة التي نسمعها من حين لآخر).

تعبير «قدر المستطاع» يعني أنك ترغب بالتضحية فعلياً بجميع النواحي الأخرى من وجودك اليومي في سبيل السعي للحصول على الدخل الأقصى - ولحسن الحظ، لا يرغب بالقيام بذلك سوى القليلين. والجواب الفعلي هنا، سواء كان بشكل واع أم غير واع، هو غالباً: «بقدر، إن لم يكن أكثر مما يكسبه زملائي في الكلية أو مدرسة الأعمال»، أو «أكثر مما يكسبه والدي»، أو «بقدر ما يكسب الناس القاطنين في الجوار أو أكثر»، أو «أكثر مما تكسبه أختي الكبرى، التي كنت دائماً في منافسة معها». إذا كنت تذهب إلى مدرسة أعمال خريجوها من الناجحين مالياً، أو إذا كانت أختك الكبرى تعمل مصرفية في مجال الاستثمار أو إذا كان والدك يعمل في مجال مربح بشكل خاص، فإنك تكون، دون أن تعي في الغالب، قد هيأت نفسك لتولي المال موقع القلب ضمن القرارات المتعلقة بحياتك المهنية. ويتحول عندها المال ليصبح وكيلاً لم يتعرض للاختبار ينوب عن الأنا وعن إحساسك بقيمتك الذاتية. أما النواحي الأخرى منك فتلقى الإهمال والتجاهل لا بسبب المال ولكن بسبب عدم وعيك لما يعنيه المال بالنسبة لك. ماذا يعني المال بالنسبة لك؟.. ما هي كلفة الأمور ذات القيمة التي ستستبدل المال بها؟.. إن هذا سؤال بلاغي يتجاوز حدود التخطيط المالي (رغم أن ذلك يشكل جزءاً مهماً منه كثيراً ما يجري تجاهله). وإن عدم محاولة الإجابة عليه هو دعوة لمسألة المال لأن تستجمع طاقة نفسية وأن تقوم دونما وعي منك، بلعب دور في عملية صنع القرار لديك.

التجريد

إن النماذج الخاصة باستراتيجية العمل وأدوات التحليل المالي لهي أمور تجريدية إلى حد كبير. فهي تنشأ من، وتخاطب، ناحية واحدة فقط من نواحي الوعي الإنساني ألا وهي وظيفة التفكير التحليلي. وتفترض هذه النماذج سلفاً أن التفكير الغريزي بإمكانه الوصول إلى لب الموضوع وتحديد أفضل مسار للعمل. ومعظم الأشخاص الذين عملنا معهم في مجال الاستشارة لديهم ميل قوي للتعامل مع الحياة ومشاكلها من منطلق تحليلي صرف. ولكن الحياة ليست مشكلة من مشاكل العمل. ولدى اتخاذ قرارات تهمل فيها النواحي الأخرى من حياتك، فإن تلك القرارات والنتائج المترتبة عليها لن تعكس كامل احتياجاتك وما تصبو إليه. ويفضي ذلك إلى أن يتساءل بعض الزبائن بدهشة: «كنت أعتقد أنني أحسنت صنعاً هذه المرة، إذاً لماذا أشعر بالتعاسة ولماذا لا يفيدني ذلك بشيء؟». .

لقد قطعت الحياة المهنية لشارون ديجيافوني Sharon DiGiavonni، في مجال العقارات، شوطاً لا بأس به بأسرع مما كان متوقعاً. كانت قد تخصصت في الشؤون المالية في مدرسة الأعمال وكانت تتمتع بقدرة طبيعية لربط الصفقات بعضها ببعض، وقد منحها كل ذلك فعالية فائقة. ورغم ذلك كانت تجلس أثناء الاستشارة وهاتفها الخليوي إلى جانبها وتتحدث عن حقيقة أنها بالرغم من نجاحها غير العادي في عملها، إلا أنها كانت تشعر بأن حياتها كانت تفلت من بين يديها بطريقة أو بأخرى. فزوجها كان يشكو من أنه نادراً ما يراها، كما كان يراودها إحساس بالذنب بشأن الوقت الذي كانت تقضيه مع طفلها ذي السنوات الثلاث. كانت في ذروة نشاطها وتعمل في سلسلة من الصفقات الجديدة، وكانت الصفقة التالية تبدو على الدوام أفضل من أية صفقة عملت بها قبلاً. كانت راضية بشأن نجاح جهودها مؤخراً في اختصار عدد الساعات التي تقضيها في المكتب. ولكن ما كان يؤرقها هو أمر آخر. فقد كان الترفيه

الاجتماعي يشكل جزءاً من عملها، وكانت تقوم بمعظم أعمال تنظيم الصفقات خلال دعوات الفطور أو الغداء أو في ملعب الغولف وليس في مكان آخر. بدأ التشويش يغلف حياتها الاجتماعية بسبب سعيها الدائم وراء الصفقات. إذ أن كثيراً من أصدقائها من مدرسة الأعمال أصبحوا الآن في عداد من يمكن إقامة علاقات عمل معهم. والمشكلة؟.. كانت شارون تجد صعوبة في معرفة ما إذا كانت تقوم بدعوة شخص ما للعشاء لأنها كانت فعلاً تريد أن تراه أم أنها كانت تدعوه عسى أن تحصل عن طريق ذلك على فائدة ممكنة في مجال العمل. لقد بدأت تواجه صعوبة في تذكر ماذا يعني أن يكون الإنسان صديقاً فحسب.

كيف لنا أن نقّوم موقفاً يميل للمبالغة بالتحليل لدى معالجة القضايا الحياتية الكبرى؟.. وكيف نستطيع تجاوز هذا المنعكس الاعتيادي لدينا لنشق طريقنا بصورة لا واعية إلى الأمام؟.. هناك كلمتان تعتبران هما العلاج للتجريد: القيمة والاهتمام. القيمة تتعلق بالشيء الذي يهم، ما هو الأمر الذي يستحق في النهاية الاهتمام في حياتنا. هناك تمرين يلجأ إليه كثير من مستشاري الحياة المهنية يدعى «تمرين كلمة الرثاء» ـ أي أن تقوم أنت بإعداد كلمة الرثاء أو التأبين الخاصة بك. ومن الأفضل أن تتخيل نفسك في عداد المشاركين في الصلاة على روحك. ماذا تريد أن يقول الناس عنك؟.. هل تريد أن يتذكرك الناس بما فعلته وكيف كنت مع الآخرين، أم أن يتذكروا إنجازاتك وكيف أثّرتْ تلك الإنجازات على من حولك، وعلى عائلتك وأصدقائك؟.. وكيف سيؤثر قرار المهنة الذي تصارعه حاليا على ما سيقال في تلك الغرفة.

إن القيمة تعني أيضا العاطفة. ما هو الشيء الذي تتعلق به؟.. حاول أن تتذكر تلك اللحظات في حياتك حين كنت تشعر أقرب ما تكون إلى ذاتك، وأكثر راحة في هذه الدنيا، وأكثر إقبالا على الحياة. مالذي كان يجري حينئذ؟ ما هو نوع الأمكنة التي ترغب في أن تكون فيها؟ من هم الآخرون الذين يكونون معك؟ ماذا تفعل؟.. ركز على القيم اليومية أيضا. أين تود أن تعيش

(الريف، الضواحي، المدينة)؟ . . ما هي الأمكنة التي تود أن تقطن فيها؟ . . ما الذي تقدره في الآخرين؟ . . إن المؤسسات ومجالات العمل تميل لأن تضم أجواء معينة وأن تجذب أعدادا أكبر من أنواع معينة من الأشخاص. أين هو المكان الذي يكون فيه الاحتمال أكبر بأن تكون مع أشخاص تقدرهم؟ . . فكر أيضا بالأشخاص الذين تود أن تكون إلى جانبهم وماذا يعني لك أن تكون معهم. إن نمط حياة يحوي التزاما فيه الكثير من الأسفار واللحظات الحرجة، إضافة إلى ازدواج الحياة المهنية، هذا النمط قد يناسب شراكة ما لكنه قد يضع حدا لشراكة أخرى.

خلال مسار حياتنا يجري تزويدنا بمصادر للقيمة ونعمل نحن على تنمية هذه المصادر. وأحد الأمثلة على ذلك هو التعاليم الدينية التي تنتقل إلينا عن والدينا، وهي تعاليم نختار نحن أن ننميها عن طريق الدراسة والاشتراك في الطقوس والصلوات والتأمل. وهناك مثال آخر وهو نوع الكتب التي نقرؤها أو الموسيقى التي نسمعها. وبالنسبة للآخرين قد يكون الارتباط بالعالم الطبيعي هو مصدر رئيسي للقيمة. فتسلق جبل أو الاعتكاف في كوخ خشبي في الغابة أو السير على شاطئ البحر يسمح لهؤلاء بإعادة تكوين وجهة نظر لدى وضع قرار يتعلق بالمهنة. وهناك آخرون قد تمثل لهم العلاقة مع شخص آخر يحترمونه لبصيرته العميقة أو لحكمته، قد تمثل لهم مصدرا رئيسيا للقيمة.

إن إحدى مهامنا في الحياة هي التعرف على مصادر للقيمة ومن ثم تعهدها لتنمو. فلو لم نوطد عبر الوقت علاقات مع أشخاص من نوع مارتن بابر أو هنري ثورو أو لاوتسو Martin Baber or Henry Thoreau or Lao-Tzu ما كان هؤلاء ليتوفروا لنا في أوقات الأزمات (وقد تكون الأزمة أحيانا هي سبب اكتشاف مصدر جديد للقيمة). ومن المهم أن نلجأ إلى مصادر القيمة التي قمنا نحن بتطويرها في الأوقات التي نشعر فيها بالغربة في العمل. إن الوقت الذي نقضيه سواء في الاعتكاف للتأمل أو في قراءة كتاب لمؤلف نحبه أو في تسلق

جبل أو في زيارة شخص نحترمه، هذا الوقت، بطبيعته، يؤدي لإجراء تحليل جديد لا للاستطراد كما أنه ينشأ عن أجزاء من النفس غير الأنا. نحن بحاجة للانتباه إلى الكيفية التي يؤثر بها «ما نسمعه» علينا وكيف يغير مشاعرنا وموقفنا إزاء الحياة وإزاء ما يجب عمله.

أما الاهتمام فهو ما تحتاجه لحماية ما تشعر بقيمته. وهو يستغرق وقتا ويتطلب تضحية لأننا لا نقدر على فعل أكثر من عدد معين من الأشياء في اليوم الواحد. الاهتمام يتطلب الانتباه والإصغاء. إن القول «أنا أهتم بأمر عائلتي وسأبحث فقط عن وظائف كفيلة بالحفاظ على أسلوب حياة هذه العائلة» هو تجريد بحد ذاته. فما الذي يريده ابنك مارك فعلا؟.. وما هو المطلوب للاهتمام به؟.. قد يكون باستطاعتك العمل لساعات طويلة وتبقى مع ذلك مهتما بمارك اهتماما عميقا، وقد لا يكون الأمر كذلك. وفي حال كان أحد أبنائك يعاني من إعاقة شديدة في عملية التعلم، أو إذا كان موسيقيا موهوبا، أو إذا كان شريك الحياة يعاني من اكتئاب جرى تشخيصه سريريا، فإن كل من هؤلاء الأشخاص في حياتك بحاجة لنوع مختلف من الاهتمام، وعليك أن تصغي وأن تتعلم ما يعنيه الاهتمام. أن تتعلم الاهتمام يتطلب منك ملاحظة وانتباها أكثر مما يتطلب تفكيرا. وهذا هو سبب أهمية فهم ما هو الشيء الذي نشعر بقيمته وماذا يجب أن نفعل حتى نولي ذلك الشيء الاهتمام لدى قيامنا باتخاذ القرارات المتعلقة بحياتنا المهنية.

إن الكثير من المهنيين في دنيا الأعمال، الذين عملنا معهم، يحاولون تقرير الخطوة المهنية التالية «داخل رؤوسهم». وكثيرا ما نرى أنفسنا نحثهم على «الذهاب والحديث مع الأشخاص الذين يقومون فعلا بعمل ما تفكرون به». أدخل في عملية تبادل المعلومات، حتى ولو كنت تحمل شعورا حياديا حيال ذلك. اجتمع مع أشخاص من تلك المؤسسة. اطرح أسئلة، تحدث مع الموظفين الحاليين، ومع الموظفين السابقين إن استطعت العثور على مكانهم.

واصل إجراء عدة مقابلات في وقت واحد وقم بمقارنة الخبرات التي تحصل عليها أثناء قيامك بذلك بوسعك دائما أن تقول «لا». وأنت لدى شروعك في العمل تقوم بجمع معطيات. وستتعرف على الأماكن وستتكون لديك استجابات تتسم بالجرأة. وستكتسب معلومات جديدة لم تكن قد خطرت لك لدى إجراءك حساباتك الذهنية.

العمل بما هو متاح لك

كان راي Ray، الذي قابلنه سابقا، يدرس احتمال أن يكون العمل الذي ساهم في إنشائه مجرد غلطة. قد يكون الأمر أن الأشخاص ذوي الإحساس الفني المرهف مثله قد يبرزون أكثر ضمن تركيبة مؤسسة أكبر. أو أنه قد يكون أخطاء في تقدير الأمور في المرة الأخيرة. بدأ يفكر بشأن الشركات المتعددة التي يمكن له العمل فيها. كما خطر له الالتحاق بوظيفة لدى منافس له كانت أعماله مزدهرة. قضى بعض الوقت يتحدث عن زواجه. كما تحدث عن وجهة نظر والده بشأن أزمة عمله الحالية، وسعى لمنع الناقد في داخله من سحق روحه المعنوية بالكامل. ووجد نفسه يعيد التفكير بقرارات وفرص سابقة كان نصيبها الضياع. وتابع في مخيلته المسار الذي كانت ستتخذه مهنته لو أنه فقط. . . وأصابته الرؤى المتضاربة أمامه بالشلل، لم يكن واثقا من المعيار الذي يجب أن يستخدمه من أجل التوصل للقرار. هل يتحرك؟. . هل كان زواجه معرضا للخطر؟. . ما الذي سيوفر له الأمان المادي؟. .

قضى راي Ray وقتاً طويلاً في التركيز على القضايا النفسية لشريكه في العمل وكيف أن هذه القضايا كانت تتداخل بالعمل. كانت الأنا داخله تبحث عن وسيلة للنجاة، مهما كانت، وسيلة تجعله يشعر بقدر أقل من القلق والخزي بشأن إحساسه بالضياع، وتجعله أكثر احتراماً في نظر زوجته ووالده وزملائه.

تلفت حوله ناظراً إلى زملائه ليفحص خياراتهم محاولا إيجاد دليل يرشده إلى ما يجب فعله لاحقا.

في هذه الحياة نستطيع أن نعمل فقط بما هو معطى لنا، وهو شيء خاص بكل منا. وهذا الشيء المعطى، الشيء الذي يمكننا أن نجده، يمكن لنا أن ننميه ونوسعه، لكنه يبقى في أي لحظة من الزمن هو نفسه. إن الأمر يبدو كما لو أننا جميعاً نعمل صانعي خزف وكأن كل واحد منا قد أعطي قطعة محددة وخاصة به من الطين ليشكل منها حياته المهنية. إن قطعة الطين هذه ذات لون محدد وقوام محدد وتركيب محدد ومقدار محدد. إن هذه القطعة هي ما لدينا ولا خيار لنا في ذلك. نستطيع أن نتلفت حولنا لنرى ما يفعله الآخرون كل بقطعته. ونلاحظ أن لديهم أنواعا مختلفة من الخزف ومن دواليب الخزف. فبعض هذه الدواليب تبدو أفضل تركيبا وتقع في أماكن أفضل من مكان العمل. ونرى أن بعضا من زملائنا الخزافين في مكان العمل قد قاموا بتطوير نموذج معين من الأواني ووضحت بذلك لمستهم الفنية الخاصة. وهناك آخرون يبدو أنهم يصنعون قدرا بعد أخرى وقد تراكم عددا كبير من هذه القدور إلى جانب موقعهم. يمكننا هنا أن نتخيل ماذا كان بإمكاننا عمله لو كان لدينا نوع آخر من الطين أو أن نحاول التفكير بكيفية الوصول إلى أحد تلك المواقع الأخرى، قد يكون ذلك الموقع الذي يضم الدولاب الكهربائي ذا السرعة العالية. أو يمكننا أن نتناول قطعة الطين التي أعطيت لنا ونفحصها بدقة. نفحصها ونختبر وزنها ونمرر أصابعنا خلالها، ونكون صادقين بشأن ما لدينا وما نفتقد. ثم يمكن لنا أن نضعها على الدولاب الخاص بنا ونبدأ العمل، باحثين عن الرؤيا التي ستحكم ما نصنعه من قطعة الطين تلك.

طلبنا من راي أن يتناول الأمور الأقرب منالاً إليه، الأمور التي تهم فعلا، وأن يركز اهتمامه على ما يستطيع أن يفعله بها. واكتشف هو أن الكثير من الخيارات التي كانت تعذبه لم تكن متاحة له فعليا. فبعض مراكز الشركة التي

كان يتحدث عنها قد تجر معها انخفاضا كبيرا في دخله، والقليل من المسارات المشجعة لتطوير الحياة المهنية. كان أطفاله يحبون منزلهم وكانوا مستقرين ضمن نظام مدرسي جيد ولديهم مجموعة من الأصدقاء. كان يحب زوجته ويريد إصلاح الأمور. وكانت علاقاته بصهره وبعائلة زوجته، في كل حال من الأحوال، جزءاً من نسيج حياته يجب التسليم بها. كان ذو إحساس فني مرهف وكان يشك أن بإمكانه الحصول على المشاريع التي ستتيح لموهبته الفنية الازدهار في الشركات التي كان يفكر بها. كان يريد عملا خاصا به، وعندما فكر بذلك بعمق، كان امتلاك عمل خاص به هو إنجاز ذو معنى بحد ذاته.

ما كان راي بحاجة لفعله بعد ذلك لم يكن بالأمر السهل، لكنه كان ماثلا أمامه مباشرة. كان عليه مواجهة شريكه بالعمل بشأن سلوكيات معينة. وكان عليه إيجاد زبائن جدد والالتزام بعدد معين من زيارات المبيعات يجريها كل يوم. كان بإمكانه التفكير بعقد تحالف مع شركة تقدم خدمات مكملة. ومن الواضح أن الأمر كان يحتاج لدفعة قوية. ولكن التحدي الأكبر، بالنسبة لراي كما هو بالنسبة لمعظمنا، كان في تذكر اختياره، والبقاء على تواصل مع رؤياه يوما بيوم، حتى حين تتعثر الأمور وتبدأ الشكوك بالظهور ثانية. ولكونه فنانا، كان راي معجبا بفكرة التقاط قطعة الطين التي لديه من جديد كل يوم والعمل بما أتيح له الحصول عليه.

إن البحث عن رؤيا تتعلق بالحياة المهنية هي عملية مستمرة، إنه الدوران بشكل لا يمكن التنبؤ به عبر تجارب من الرؤى المتجددة والشعور بالغربة ومن ثم البحث عن طريق العودة. إن التركيز المهني القوي الذي يبدو وكأنه يميز المهنيين الناجحين في ميدان الأعمال لا يأتي مرة واحدة وإلى الأبد. إن تغيير المهنة والتطور الحقيقيين لا يبدآن بشكل ومضة من ومضات البصيرة الداخلية أو بفكرة عظيمة، إنهما يبدآن بشعور الغربة والانزعاج وبفترة من الإحباط والشك دون وجود ضمانات حيال النتائج. لكن ذلك قد يوفر فرصة للتعلم في حال

أوليناه الاهتمام وتركناه يفصح عن نفسه. فقد يخبرنا عن الإمكانات المخبأة داخلنا والتي تم احتجازها هناك نظراً لعدم توفر وسيلة لتحقيقها في جو العمل الراهن. قد نشعر بالخوف لعدم وجود مسار واضح في مرأى النظر ولأننا نخاف أن نفقد موقعنا وتقديرنا في أعين الآخرين. نحن نعاني مشكلة إدراك ما يقال في قرارة أنفسنا حول الحياة والعمل في اللحظة الراهنة، ومشكلة الارتباط بهذا الذي يقال. ولكن النجاة يمكن أن تأتي فقط عن طريق الاهتمام الجدي بظروفنا التي تميزنا عن غيرنا وعن طريق القليل من الشجاعة اللازمة للتصرف.

الجزء الثاني

الخلفيات النفسية
لأنماط السلوك
الإثني عشر

The Psychological Issues
Behind The
12 Behavior Patterns

مقدمة

إن تصنيف الأشخاص ضمن أحد أنماط السلوك الإثني عشر التي جرى ذكرها لايتم ببساطة وبشكل عشوائي. فهناك أربع قضايا نفسية أساسية كامنة تسهم بتشكيل كل نمط من الأنماط. فسلوكيات الشخص المسالم، المذكور في الفصل الرابع، هي نتيجة لمجموعة من تلك الديناميكيات، أما سلوك البلدوزر المذكور في الفصل الخامس، فيتميز «بوصفة» أخرى من تلك الديناميكيات النفسية. وبطل الفصل الثالث يتمتع بوصفة غيرها، وفي الجزء الثاني من الكتاب سنقوم بمناقشة هذه الديناميكيات ـ وماذا بإمكانك أن تفعله بشأنها إذا وجدت أن إحداها تقوم بالحد من نجاحك في حياتك المهنية.

لقد بدأنا بالتعرف على أنماط السلوك الإثني عشر التي تناولناها في الجزء الأول من هذا الكتاب عبر مسيرة استغرقت عدة سنوات قضيناها بالعمل كاستشاريين وكمدربين. وكان كل نمط يبدأ بالظهور تدريجياً، بنفس الطريقة تقريباً التي تظهر فيها صورة كامنة على قطعة من ورق التصوير الضوئي لدى وضعها في المحلول المُظهر ـ كان النمط يظهر مبهماً أول الأمر، وشيئاً فشيئاً، وبمرور الشهور والسنين، يبدأ باتخاذ شكل أوضح فأوضح.

وبينما كانت تلك الصور الإثني عشرة تتوضح، كان يتوضح أيضاً فهمنا لما يكمن خلفها. وفي النهاية، أصبح بالإمكان تجميع أجزاء العمليات النفسية التي

تؤثر ضمن تلك الأنماط المتعددة. إن العناصر السببية الأربعة الرئيسية هي كالتالي:

- وجود صورة سلبية مشوهة عن الذات.
- عدم القدرة على فهم العالم من وجهة نظر الآخرين.
- عدم الوصول إلى تفاهم مع السلطة الأعلى.
- العجز عن استخدام القوة بشكل مريح، وبمهارة وفعالية.

تلك هي الهموم الأساسية الأربعة التي نراها، بتشكيلات مختلفة، في جذور كل نمط سلوكي على حدة. فقد ينتج نمط ما إلى حد كبير عن صورة سلبية للذات فضلاً عن شيء من الصعوبة في التعامل مع السلطة ولكن بدرجة أقل. وقد يتميز نمط آخر بوجود درجتين متساويتين إلى حد ما من هذين العنصرين، إضافة لوجود صعوبة في استخدام القوة. فكل واحد من أنماط السلوك الإثني عشر، التي تعرفنا عليها، والتي يمكن أن تجعلك عاجزاً عن النجاح في حياتك المهنية، يمتلك تركيبته الخاصة به. ومما لا شك فيه، أنه يكون لمتغيرات أخرى دوراً تلعبه في أي من تلك السلوكيات. بعض هذه المتغيرات قد تكون خاصة بكل فرد (مستوى الذكاء، مثلاً)، بينما قد يكون بعضها الآخر عبارة عن قوى خارجية (فترات الازدهار الاقتصادي أو الكساد، أن يكون لدى المرء أبناء يتمتعون بنجاح فائق ـ أو أبناء فاشلين). ولكن من خلال عملنا وجدنا بأن تلك العناصر الأربعة هي الأسباب الرئيسية وراء الأنماط التي قمنا بوصفها في الجزء الأول.

فإذا رأيت نفسك ـ أو رأيت شخصاً تعمل معه بشكل وثيق ـ في واحد أو أكثر من أنماط السلوك التي قرأت عنها، فإن من المهم أن تقوم بدراسة هذا الجزء بعناية. لأن كل واحد من الفصول الأربعة التالية لا يضم فقط وصفاً للقضية النفسية الجوهرية، بل يقدم أيضاً الأدوات التي يمكن لك استخدامها

لتقويم نفسك في كل مجال من تلك المجالات، كما يقدم تمارين يمكنك القيام بها لتقوية تلك «العضلات» النفسية الأضعف. ومما لا شك فيه أن تعلّم كل ما بإمكانك تعلّمه عن كيفية استخدام القوة بشكل فعال، أو كيفية رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين، مثلاً، سيزيدان من فعاليتك في أي جو إداري عملت به. وبتعبير أبسط، لا توجد هناك حدود لما يمكنك معرفته عن تلك الديناميكيات أو عن الكيفية التي تؤثر بها على الأشخاص. وبالإضافة لذلك، فإنه حتى ولو كان أحد تلك العناصر الأربعة لا تؤثر عليك إلا تأثيراً بسيطاً، فهو على الأغلب قد يؤثر على شخص تعمل معه بشكل وثيق.

وبوصفنا مدربين (رغم أننا نحمل درجة الدكتوراه ورغم التدريب المتطور الذي تلقيناه في المعالجة النفسية) فإنه يجري استدعاؤنا من قبل أعلى المستويات الإدارية في الشركات الزبونة وذلك لنعمل مع نوعين من الأشخاص. النوع الأول هو شخص تجري تهيئته لترقية مهمة في الشركة ويكون هو بحاجة لرفع «مهارات موظفيه» من سوية «جيدة» إلى سوية «ممتازة». والنوع الآخر من الأشخاص الذين نستدعى للعمل معه شخص يواجه مصاعب، بل إنه يكون مهدداً بخطر الفصل من العمل أو خفض مرتبته نتيجة لأحد الأنماط المذكورة في الجزء الأول. وفي بعض هذه الحالات، يتطلب الموقف تصرفاً عاجلاً قد يقارب الإجراءات المتخذة في غرف الحالات الطارئة، فالزبون هنا أمامه فرصة واحدة وأخيرة. وبغض النظر عن درجة الاستعجال وعما إذا كانت المهمة تتعلق بإنقاذ الشخص من تدمير نفسه أو تتعلق بتهيئة زبون ما للترقية إلى مستوى كبار المدراء، فإن تركيزنا ينصب على التغير الواضح والمحدد في سلوكه (أو سلوكها) في مكان العمل، وإنّ فهمنا لتلك الديناميكيات الأربع هو ما يغني استشارتنا بالمعطيات (وما يجعلنا أكفاء في عملنا).

ونحن، بالطبع، لا ندّعي أن تلك الفصول الأربعة تقدم شرحاً وافياً للقضايا العديدة التي تتناولها. فقد أُلف العديد من الكتب حول كل قضية من

هذه القضايا، ولا شك بأن المزيد من الكتب سيتم تأليفه مستقبلاً بهذا الشأن. ولكن معرفة الكيفية التي تقوم بها تلك الديناميكيات بتسيير السلوكيات التي جرى بحثها في الجزء الأول سواء منها تلك الخاصة بك أو بأقرانك في العمل، أو مرءوسيك أو مدرائك، هذه المعرفة ستتجلى قيمتها التي لا تقدر بثمن في محاولاتك لتغيير سلوكك وفي إدارة الآخرين والعمل معهم.

الفصل الثالث عشر

رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين

إن كل نشاط في ميدان العمل يجري فعلياً من خلال أشخاص آخرين. ولا يكفي هنا امتلاك المعرفة الصحيحة والرغبة في النجاح. بل يتوجب عليك تكوين وجهة نظر: أي التفكير بأي موقف معين في مجال العمل من وجهة نظر الأشخاص الآخرين المعتبرين جزءاً من العمل.

وخلال عملنا كمدربين وكاستشاريين في مجال المهنة، كان عملنا غالباً ما يتم مع أشخاص ذوي ذكاء خارق ويتمتعون بالجدية، ولكنهم كانوا رغم ذلك، يواجهون الفشل والانهيار في المؤسسات التي يعملون بها لأنهم لم يتفهموا وجهات نظر زملائهم في العمل ولم يستجيبوا لها. وهذا العجز المهني هو العجز الأكثر شيوعاً الذي لاحظناه بين المدراء الذين عملنا معهم. فالأشخاص الناجحون في عملهم يعرفون بأنه لا وجود لشيء يسمى مهنة مستقلة بذاتها. ولا يمكن لأحد تحقيق أقصى درجات النجاح في حياته المهنية إذا لم يعمل بشكل فعال مع أشخاص آخرين، أشخاص لهم احتياجاتهم الخاصة وأهدافهم وبرامجهم. كما وأن الأشخاص الناجحين يتعلمون أن عليهم تحقيق أهدافهم ضمن مؤسسات، ذات أهداف خاصة بها أيضاً.

إن رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين تتطلب «الخروج من الذات» ورؤية

العالم من منظور شخص آخر. إن رجال الأعمال القديرين في مجالهم يتمتعون «برؤية نفسية شاملة ممتازة». وهم، مثل أعظم لاعبي كرة السلة، يعملون ولديهم إحساس قوي بالملعب ككل، وبمكان وجود كل لاعب، وباحتياجات كل لاعب وإمكاناته، وبسير المباراة، وبما يلزم لتسجيل الهدف. إن كل اللاعبين يطورون «أساليب لعب» خاصة بهم، ويجري الحكم عليهم من خلال عدد الأهداف التي يسجلونها والمرات التي ينهضون فيها من عثراتهم، ولكنهم لن يعتبروا في عداد العظماء إذا هم لم يستطيعوا أن يكونوا السبب في تحقيق نتائج للفريق ومن أجل الفريق.

إن رؤية الأمور من زاوية الآخرين واللجوء لاعتناق آرائهم لا يعني بالضرورة أن تكون مفرطاً في اللطف أو أن تقدم التنازلات. بل إن رؤية الأمور بهذه الطريقة واعتناق آراء الآخرين يتمتعان، من حيث الواقع، بقيمة حيادية تماماً. ويشتهر ميكيافيلي، المعلم الأبرع في فن المكائد السياسية في القرن الخامس عشر، ببصيرته التي تنفذ إلى أعمق دوافع الآخرين ووجهات نظرهم وذلك بهدف استخدام القوة بأسلوب فعال. وقد قال في كتاب «الأمير» الذي يعتبر من الكلاسيكيات، «إن الجميع يرونك كما تبدو، ولكن القلة فقط تعرف حقيقتك». أي أن اعتناق أفكار الآخرين لا يؤدي فقط إلى فهم الآخرين بعمق وإدراك حقيقتهم بشكل أكبر، بل إنه يعتبرميزة تنافسية أيضاً.

إن تفهم وجهات نظر الآخرين يمكن أن يساعدك على استخدام القوة التي بحوزتك بشكل أكثر تحفظاً ودقة وبراعة. ولا تقل أهمية القدرة على ضبط النفس عن أهمية التصرف بشكل مباشر قوي (كما أن فرامل السيارة لا تقل أهمية عن المحرك فيها). وإن التصرف بأسلوب بارع ودقيق يمكن له أن يحفظ «مدخرات القوة» لديك وأن ينجز لك أهدافك بشكل أكثر كفاءة (كما في استخدام آلية قيادة السيارة). وباستطاعة لاعب التنس الماهر أو المبارز الماهر، عن طريق «قراءته» لخصمه واستخدام قدرته على النفاذ إلى أعماق أسلوب لعب

الخصم من اجل توقع الحركة التالية، باستطاعته الاقتصاد في جهوده وبالتالي تسجيل الأهداف بسهولة ظاهرية. إن رؤية الأمور من زاوية الآخرين في مجال العمل يتيح لك تحقيق أهدافك بمزيد من السهولة، «وإنفاق» قدر أقل من «رأسمالك» في هذه العملية. ولا تتحقق الانتصارات العظيمة في النهاية، عن طريق استخدام القوة الفظة، ولكن عن طريق قدرتك على إقناع الخصم بالوقوف في صفك.

ويتمتع بعض الأشخاص بموهبة طبيعية في رؤية الأمور من زاوية الآخرين. فهم يطورون في مرحلة مبكرة من حياتهم مقدرة كبيرة على التوجه الذهني ذي الطبيعة النفسية وعلى اعتناق آراء ومشاعر الآخرين، كما يطورون أسلوباً اجتماعياً، يتحول فيما بعد إلى أسلوب في العمل، يفيد من تلك الإمكانية. إن رؤية الأمور من زاوية الآخرين يمكن أن يجري تعلمه أو تعهده بالرعاية، لكنه يتطلب انتباهاً ومتابعة دون توقف.

ويقدم هذا الفصل معلومات تمهيدية بشأن كيفية رؤية الأمور من وجهة نظر الآخرين الذين تعمل معهم ـ بأية صفة كانت ـ وبشأن الكيفية التي يمكن بواسطتها استخدام المعرفة التي اكتسبتها لزيادة فعاليتك في العمل أو في مهنتك إلى الحد الأقصى.

تخيل أنك تجلس حول طاولة اجتماع مع مديرك وثلاث من زملائك. أنت تقوم بتقديم اقتراح بشأن مشروع يثير فيك الحماس. ويتضمن المشروع إضافة ميزة جديدة لخدمة تقوم مؤسستك بتقديمها. وهذه الميزة الجديدة هي ما تفكر به أنت، لقد قضيت مدة طويلة تفكر بها وتضع تفاصيلها، وقمت بإعداد ما يشبه خطة صغيرة للعمل لإدارة ما طورته ولإطلاق العمل بالميزة الجديدة. إن كل شخص في الغرفة سيرى عرضك للمشروع بشكل مختلف عن غيره. فقد يثير اهتمام أحدهم جدة مشروعك وإمكاناته الفعلية. وقد يقلق آخر بشأن انعكاس المشروع على الميزانية. وهناك من قد يهمه تأثير اقتراحك على مشاريعه (أو

مشاريعها). إنك بحاجة لمساعدة الجميع من أجل إطلاق المشروع في مساره، كما أن شخصاً أو شخصين يجب فعلياً أن يقوما بالعمل معك بشكل مباشر. وقد يعتقدان هما أن العمل معك يصب في مصلحتهما وقد لا يعتقدان ذلك. وقد يعني اقتراحك تضحية كبرى من جانب شخص ما، أي إضاعة وقت كان مخصصاً لمشاريع حالية أو إجباره (أو إجبارها) على البقاء في العمل إلى وقت متأخر قليلاً بضعة أيام في الأسبوع حتى يمكن البدء بتنفيذ فكرتك.

وقد يكون في الاجتماع مدير عمليات، من النوع الميال لدراسة التفاصيل، يفكر في تلك اللحظة بما يعنيه مشروعك للموظفين الذين يرئسهم. كما أنه أكثر منك دراية بمسار العملية وبإمكانية تداخلها مع برامج المؤسسة ككل.

وهناك أخرى في الفريق لديها اقتراحها الخاص الذي لن يكون جاهزاً قبل شهر. وهي تشعر بالقلق بشأن عدم وجود موارد كافية لتطبيق الفكرتين. إنها سيدة ودودة وتعمل بشكل جيد ضمن الفريق، ولكن كان هناك بينكما دائماً شعور خفي بالمنافسة منذ أن التحق كلاكما بالعمل في نفس الوقت تقريباً.

كما أن هناك موظف آخر من نفس الفريق معروف بحدة المزاج، ولو لم يكن شديد الكفاءة في عمله، لكان قد تم صرفه من العمل منذ سنوات. ويمكن أن تتوقع منه أن يكون إلى جانبك كلياً أو معارضاً لك كلياً. فهو إما معك أو ضدك. وعندما يكون ضدك، فإن أسلوبه في التعبير عن ذلك يكون بطرح أسئلة صعبة محددة بشأن أية مشكلة قد تنشأ مستقبلاً.

وهناك، في النهاية، المديرة التي تشعر بالقلق حيال ميزانية القسم أو مجال العمل ككل. لقد بدأت منذ هذه اللحظة برؤية الميزانية يجري تجاوزها بنسبة خمسة بالمائة. إنها تعرف بأن العائدات التي نتجت عن فكرتك في الربعين الأخيرين قد تعطيها دفعاً للأمام في نهاية العام. وهي تعرف أيضاً بأنها مرشحة للترقية. هل تبقى ضمن المجال الآمن وتمتنع عن المخاطرة بفشل فكرة جديدة، أم أن دعم شخص ناجح قد يكون هو السبب في دفعها إلى سوية

أعلى؟ . . (إن وضعها النفسي كمديرة يتمتع إذاً بحضور في الغرفة.) وفي حال كنت ستلقى نجاحاً، فأنت بحاجة لإقناع كل هؤلاء الأشخاص فعلياً بأن يوافقوك على أن مشروعك هو مشروع جيد وبأن يقوموا بتغيير إحدى نواحي حياتهم اليومية في سبيل تنفيذ هذا المشروع بشكل عملي. وبعبارة أدق، إذا لم تكن قد أخذت كل ما ذكر بالاعتبار قبل أن تدخل إلى غرفة الاجتماعات، تكون أنت واقتراحك عرضة لمواجهة المتاعب.

إنك لن تتمكن غالباً من عرض مشروعك بطريقة تجعل الجميع يوافق عليه مالم تكن قد فكرت باقتراحك من خلال وجهة نظر كل شخص من الأشخاص المعنيين بالمشروع. ويصدق الأمر نفسه على أي شيء تريد تحقيقه في العمل، سواء كان ذلك يستوجب الاضطلاع بمسؤولية جديدة أو كان اقتراح طريقة جديدة للقيام بالعمل. وإذا أنت لم تسع لتنمية علاقاتك مع الأشخاص المعنيين بالأمر ولم تحاول معرفة اهتماماتهم ودوافعهم وقيمهم وأهدافهم وشخصياتهم فلن يلقى أي أمر مما تود تحقيقه الموافقة التامة التي تحتاجها. ويجب أن يكون لديك إحساس بالنقاط التالية وذلك فيما يخص كل شخص معنيّ بما تأمل بتحقيقه:

- ما هو نوع العمل الذي يثير حماس الشخص واهتمامه الشديد.
- ما هي المكافآت التي تحثه (أو تحثها) على العمل.
- ما هو أسلوب العمل العام الذي يطرحه الشخص في الاجتماعات.
- ما هو أهم بند في جدول الأعمال الخاصة بذلك الشخص خلال الأشهر الستة القادمة.

قد تقول بينك وبين نفسك «ولكنني لا أحمل شهادة في علم النفس أنا مدير تسويق لا غير». أو ممثل مبيعات لمنتجات الاتصالات عن بعد. أو مدير حسابات. إننا نسمع شكوى كهذه من العديد من الزبائن الذين يأتون

لاستشارتنا، ويبدو كما لو أنهم يخشون من أن يُعتبر التفكير بشكل مدروس بشأن دوافع زملائهم في العمل وبشخصياتهم، والاستفادة من الأفكار التي يكتسبونها بهذه الطريقة، كممارسة مهنة الطب دون شهادة. ولكن كل مهني في دنيا الأعمال يحتاج لأن يكون عالم نفس. إن كل موظف وكل مدير هما عالما نفس. إن العمل يجري مع الناس ومن خلال الناس. ويختلف كل شخص عن الآخر. كما أن العلاقات التي نعيشها ضمن جو العمل تشكل جزءاً كبيراً مما يعتبره الكثير منا شيئاً ثميناً ومشجعاً وذلك فيما يتعلق بالكيفية التي نقضي بها أيامنا. والسؤال هنا لا يتعلق برغبتك بأن تصبح عالماً نفسياً أم لا ـ بل السؤال هو كيف تصبح عالماً نفسياً جيداً.

إن أكبر عقبة تواجه علم النفس الفعال في مكان العمل هي الإسقاط. ويعني ذلك تلك العملية التي نرى بواسطتها نفسيتنا الخاصة (رغباتنا وقيمنا واهتماماتنا ومشاعرنا) منعكسة في الآخرين، بدل أن نرى هؤلاء الأشخاص على ما هم عليه فعلياً. وهنا نحتاج لأن نكون قادرين على إدراك أن أسلوب معايشتهم لموقف ما قد يكون مختلفاً بشكل جوهري عن أسلوبنا. والحقيقة أن الموقف ذاته وتجربة العمل ذاتها تعنيان أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. فنحن لا نمارس تلك اللعبة لنفس الأسباب.

نحن جميعاً نقوم بعملية إسقاط، لأن فهم العالم من وجهة نظرنا الخاصة أولاً هو جزء من الطبيعة البشرية. والقيام بالتركيز بشكل فعلي على تجربة شخص آخر من وجهة نظره (أو نظرها) يتطلب جهداً واعياً ومدروساً، وهو مهارة يجري اكتسابها عن طريق الدراسة والتدريب. ويلجأ بعض الناس إلى «الحدس» عندما يتطلب الأمر فهم وجهات نظر الآخرين. لكن الحدس قد يكون مضللاً. فهو يجمع بين ملاحظاتنا وتجربتنا الذاتية، لذا فإن نتيجته قد تحتمل الصواب أو الخطأ. وعندما يوصلنا الحدس إلى نتيجة خاطئة، فإن كفة الإسقاط عندها قد تكون رجحت على الملاحظة الدقيقة والتفكير المنظم.

كما وأنه لا يمكننا الافتراض بأن زملائنا في العمل سيتصرفون دائماً ويتخذون القرارات على أساس مصالحهم الأفضل في مجال المهنة والعمل. فقد لا يعرف الناس أحياناً ما هي مصالحهم الأفضل، كما أنهم قد يتصرفون أحياناً أخرى دون وعي، بطرق مدمرة للذات. وفي حال أننا سنتمكن فعلاً من فهم زملائنا وزبائننا، فنحن بحاجة لأدوات تعزز حدسنا الخاص وتحليلنا لما يبدو أنه في صالحهم.

لا توجد صيغ جاهزة لفهم النفسية البشرية. وإن التفكير بالسلوك البشري والاختلافات الفردية لهو فن نتعلمه بمرور السنوات. ولكن هناك بعض الأطر التي تفيد في التفكير بشأن الاختلافات الفردية وكيف يكون بإمكانها التأثير على السلوك والمواقف في الحالات الخاصة بالعمل. وسنوضح الآن نموذجين للتفكير بشأن شخصية وسلوك زملائنا في العمل. ولكن لا يمكن لأي نموذج أن يكون ذا فائدة دون معطيات جيدة.

جمع المعلومات

تأتي معطيات معرفتنا بالآخرين من مصادر ثلاثة: الملاحظة والإصغاء والخيال المنظم. والملاحظة الجيدة تستغرق وقتاً. فقبل أن تعرف زميلك في العمل بشكل حقيقي يجب أن تقضي معه (أو معها) بعض الوقت ضمن ظروف مختلفة (اجتماعات، أزمات، صدامات، أوقات تسلية وإلى ما هنالك). كما أن الملاحظة الجيدة تتطلب موضوعية و موقفاً علمياً إلى حد ما. فالناس يميلون لتفسير سلوك صديق لهم بشكل عقلاني بسرعة، بينما يحكمون بقسوة على نفس السلوك ممن يعتقدونه عدواً.

يعتبر الإصغاء ـ الإصغاء الفعلي المدروس الذي لا تشوبه الأفكار المسبقة ـ أعظم أداة في مجالي علم النفس والعمل على حد سواء. فكيف يمكننا إذاً فهم العالم واحتياجات زبون ما أو وجهة النظر الداخلية الخفية للمدير؟. . لكن

الإصغاء الحقيقي ليس بالأمر السهل. فنحن عادة ندخل في المناقشات «بزخم» ـ أي ببرنامج وهدف ووجهة نظر متحيزة. هناك بالطبع أوقات يجب أن تجادل فيها بقوة وهناك أوقات تعرف فيها أن الشخص الذي تتحدث معه مخطئ وبكل بساطة بشأن حقائق حالة معينة. ولكن ذلك لا شأن له بموضوع التركيز على محاولة فهم وجهة نظر الشخص الآخر. وللقيام بذلك، أنت بحاجة للتدريب على فن الإصغاء التام، سواء من أجل القيام بصفقة بيع أو من أجل أن تتعاون بشكل أفضل، أو من أجل التعاون بشكل أكثر فعالية مع موظف أو زميل أو مدير.

أما الخيال فهو العملية التي نقوم فيها بتجميع كل ما نعرفه عن الشخص الآخر، تلك المعرفة التي تتأتى عن الملاحظة والمناقشة والذاكرة والحدس والشعور بالاستجابة والتحليل. ونحن نقوم بتشكيل هذا الخيال، وهو نوع من الصورة الداخلية للآخرين، و نحملها معنا لنقوم باسترجاعها عندما نريد تطوير فهمنا لهؤلاء الآخرين أو تطوير ارتباطنا بهم. وعن طريق هذا الخيال فقط، الذي نتمنى أن يكون قد تشكل عن طريق الإصغاء والملاحظة بأسلوب منظم بارع (واستقى المعلومات منهما)، نستطيع دخول عالم الشخص الآخر وفهم وجهة نظره. إن الخيال الحي هو عملية نستطيع بواسطتها تجميع ودمج ما نعرفه عن الشخص الآخر، مما يعمق فهمنا لوجهة نظره. وقبل الانتقال لنماذجنا النفسية، لم لا نجري تمريناً على ما تحدثنا عنه للتو: أي جمع ودمج المعلومات حول شخص أو أكثر في مجال عملك؟ . تستطيع أن تبدأ بمحاولة القيام بتمرين للخيال لتجميع كل ما تعرفه عن شخص مهم بالنسبة لك في مجال عملك.

فكر بثلاثة أو أربعة من أكثر الأشخاص أهمية في عملك. اختر حالياً أشخاصاً ممن يكون تعاملك اليومي معهم أكثر من سواهم، أو أشخاصاً ممن يكون باستطاعتهم ممارسة أكبر تأثير على نجاحك أو فشلك عن طريق مناصبهم

أو سلطتهم أو قوتهم. تستطيع فيما بعد العودة إلى أشخاص آخرين وتوسيع قائمة الأسماء. اختر شخصاً واحداً من القائمة الأولى التي تضم ثلاثة أو أربعة أسماء لتبدأ به التمرين، قد يكون شخصاً يثير حيرتك بسبب سلوكه (أو سلوكها) أو موقفه تجاهك. استدع للذاكرة صورة أو ذكرى الشخص الذي اخترته. واترك هذه الصورة تنمو لتصبح صوراً وذكريات أخرى حول هذا الشخص.

حافظ على تركيزك، في حال شرود تفكيرك إلى أحداث أو ذكريات أخرى، حاول إعادته إلى صورة الشخص المعني. تأمل شعورك لدى مراقبتك لتلك الصور. لاحظ محتوى تلك الصور والذكريات المحددة المرتبطة بها. لا تحاول تحليل الشخص أو التوصل إلى أية استنتاجات، ركز انتباهك فقط على الصور والذكريات، والمشاعر التي تنشأ لدى توجيه انتباهك نحو هذا الشخص. وبعد أن تكون قد راقبت مشاعرك وخيالك وذكرياتك ن دوّن انطباعات موجزة أو عبارات تساعدك على التذكر تحوي كلمات تحمل مغزى معين. اكتب خمس صفات تعتقد أنها تنطبق على ذلك الشخص أفضل انطباق. كن حذراً في اختيارك ـ وتذكر، لقد استخدم شكسبير عدة آلاف من الكلمات المختلفة في مسرحياته، ونحن لا نطلب منك سوى كلمات خمس. خذ وقتك بالكامل واختر بعناية الكلمات التي تعبّر بأكثر ما يمكن من الدقة عن انطباعك عن الشخص المعني.

وبعد ذلك، وجه انتباهك إلى شعورك أو موقفك بشكل عام تجاه هذا الشخص. إن كل علاقة تتميز بالتعقيد وبتكافؤ النتائج في نهاية الأمر. ولا صحة مطلقاً لفكرة أنك «تكره» أو «تؤله» شخصاً ما تماماً. فالعلاقات والمشاعر أعقد من ذلك بكثير. لاحظ بدقة مشاعرك المتفاوتة. ما الذي يثير إعجابك في هذا الشخص؟.. ما هي الصفة التي تتحلى بها هذه الإنسانة وترغب أنت بالتحلي بها أكثر من غيرها؟.. وما هي الصفة التي تجعلك تشعر بأكبر قدر من السعادة لأنك تفتقر إليها؟.. ما هو الشيء الذي تتمنى أن تقوله لهذا الشخص لكنك لا

تفعل ذلك، ولماذا؟.. ما هي أكثر ميزاته إثارة لحسدك؟.. وما هي أكثر صفاتها إثارة لاشمئزازك؟..

بعد أن تكون قد وجهت انتباهك إلى مشاعرك وأفعالك، دع أفكارك تأخذ صبغة أكثر تحليلية. ما الذي تعتقد بأنه أهم نقطة ضعف لدى ذلك الشخص ضمن مجال عمله؟.. هل يوافقك زملاؤك على رأيك؟. ما هي أكبر عقبة تعيّن على ذلك الشخص التغلب عليها؟.. ما هي المواقف في العمل التي يكون فيها هذا الشخص على درجة قصوى من الفاعلية، وتلك التي يكون فيها أقل ما يمكن فاعلية؟.. ما هو الشكل الذي يرغب هذا الشخص لحياته المهنية أن تكون عليه بعد خمس سنوات؟.. بعد سنتين؟.. ما هو أهم شيء تود تلك الإنسانة تحقيقه في مجال العمل خلال الشهرين القادمين؟.. من هم أقوى حلفائها في ميدان العمل المباشر حولك وفي المؤسسة ككل؟.. ما هي نوعية ونطاق شبكة ارتباطاته في مؤسستك أو في المهنة ككل أو في مجاله المهني؟.. ما هو شكل علاقتها بمديرها؟..ما هي الكيفية التي تتشابه فيها قيمه وأساليبه أو تختلف عن قيم وأساليب مديره؟. ماذا تتخيل أن يكون موقف هذا الشخص منك بشكل عام؟.. بم تتشابهان وبم تختلفان لأقصى درجة؟..

والآن بعد أن جعلت صورتك الخيالية عن ذلك الشخص تأخذ شكلاً كاملاً ودقيقاً ومجسماً، سنقدم لك نموذجين كنا قد اكتشفنا فائدتهما في عملية تبني وجهات نظر الآخرين. ونود أن نعلّمك كيفية تقدير قيمة مردود العمل وأسلوب العمل العام لدى شخص ما.

تقدير القيم المتعلقة بالمردود لدى الآخرين

إن الكل يعمل طمعاً في المردود. وعندما تُذكر كلمة مردود، فأول ما يتبادر إلى ذهن معظم الناس هو التعويض، سواء أكان ذلك يعني المرتب أم العلاوة أم حصة من نوع ما. إن المال، على كل حال، يعتبر أحد أنواع المردود

من العمل. وفي البحث الذي أجريناه، قمنا بدراسة أنواع المردود من العمل وكيف يقوّمها الناس، وخرجنا بفكرتين تثيران الاهتمام. الأولى هي أنه رغم الفكرة السائدة بأننا جميعاً نعمل أساساً للأسباب ذاتها، إلا أن الأمر ليس كذلك. فالكيفية التي يقوّم فيها الأشخاص الأنواع العديدة للمردود من عملهم تختلف بشكل جوهري من شخص لآخر، حتى بين المهنيين في دنيا الأعمال. والاستجابة الشائعة التي نراها لدى زبائننا عندما يقومون بمناقشة قيم مردود العمل هي: «طبعاً هذا ما أريده. ولكن ألا يريد الجميع ذلك؟..» ومرة أخرى تبرز عملية الإسقاط. وهناك ملاحظة أخرى مهمة توصلنا إليها، وهي أنه خلافاً لبعض تلك النواحي من الشخصية التي تتمتع بثبات راسخ بمرور الزمن (أنماط اهتمامات المرء ـ مثلاً)، نرى أن بعض القيم المتعلقة بمردود العمل ـ وليس كلها ـ قد تتغير بتغير ظروف الحياة. وأوضح مثال على ذلك هو الشاب الأعزب حديث العهد بالتخرج الذي لا يولي قيمة كبيرة لضمان المردود (وقد توصلنا في بحثنا إلى أن فكرة الضمان هي إحدى قيم المردود في دنيا الأعمال). وبعد عشر سنوات، وفي حال أن تزوج هذا الشخص وأصبح رب أسرة وأباً أو أماً لعدة أطفال فإن من الممكن أن نتوقع ارتفاع هذه القيمة لديه. (وعلى النقيض من ذلك، نرى أن فكرة إيلاء قيمة عالية جداً للاستقلالية لا يحتمل أن تتغير حسب التغيرات التي تطرأ على الحياة).

وأنت في حال رغبتك في تفهم وجهات نظر زملائك في العمل أو زبائنك، من المهم أن تفكر بكامل دوافعهم للعمل من ضمن العوامل التي تأخذها بالاعتبار. ما الذي يودون الحصول عليه لقاء عملهم؟.. الضمان؟ المال؟.. الاعتبار؟.. التحدي الفكري؟.. ساعات عمل تصون النواحي الأخرى من حياتهم؟.. أنت لا تستطيع افتراض أنهم يعملون لنفس الأسباب التي تعمل أنت لأجلها، لأنه في حال كانوا يحملون قيماً مختلفة لمردود العمل

فقد تختلف درجة ما يتعرضون له من خطورة، في مشروع ما أو بسبب تغيير تنظيمي ما في العمل، بشكل جذري عما يمكن أن تتعرض له أنت.

وقد قمنا بتحديد ثلاث عشرة قيمة أساسية للمردود من العمل كانت تتكرر باستمرار عندما كان الأشخاص ذوو المهن يتحدثون عما يريدونه من العمل. ولدى قراءتك لكل من التعاريف الواردة فكر بما يحمله من أهمية بالنسبة لك.

الكسب المالي Financial Gain

إن هذا البعد لقيمة المردود لا يتعلق بكسب المال بشكل عام ـ فالجميع يريد الوصول إلى مستوى معيشي مريح. بل أنه يتعلق بمردود مالي استثنائي. فإذا كنت من النوع الذي يولي هذا النوع من المردود قيمة عالية، فإن ما تقصده هو أن فرصة الحصول على تعويض عال بشكل غير عادي تعتبر دافعاً قوياً بالنسبة لك. إن مبلغ التعويض الفعلي لا يهم هنا: ففي مرحلة مبكرة من حياتك المهنية قد يكون هذا المبلغ مبلغاً كبيراً بالمقارنة فقط مع رواتب من هم حولك من نفس العمر، وفيما بعد قد يعني ذلك راتباً أعلى بكثير أو منصباً يتيح لك حصة عادلة في الشركة ذاتها. بالنسبة للبعض يعتبر تكديس الثروة هدفاً مركزياً في حياتهم المهنية، أما بالنسبة للآخرين فإن تعويضاً يتجاوز الحد المعين المطلوب لا يضيف الكثير من القيمة ذات المغزى.

القوة والنفوذ Power & Influence

إن الأشخاص الذين لديهم تطلعات عالية ضمن هذا المجال يعتبرون أن إمكانية دفع الأمور نحو الإنجاز هو المردود بحد ذاته. إنهم يريدون أن يكون لهم تأثير ضمن الفريق الذي يعملون معه، أو ضمن مجموعة العمل أو ضمن المؤسسة ككل. هم يرغبون بأن يكونوا «اللاعبين» الذي يسعى الجميع للحصول على مشاركتهم قبل اتخاذ القرار. والأشخاص الذين يولون قيمة عليا

لمردود القوة والنفوذ، لا يرضيهم في الغالب القيام بأدوار الموظفين الذين يقدمون المعلومات والتحليلات لصانعي القرار (رغم أن تلك الأدوار قد تشكل خطوة مفيدة نحو الحصول على منصب يتضمن قدراً أكبر من السلطة والحضور). وخلال المراحل الأولى من حياتهم المهنية، قد يضطر الأشخاص الذين يعطون لهذا البعد قيمة عالية لأن يقنعوا بدرجة من القوة والنفوذ تكون أقل مما يرغبون، فهم يقبلون بمنصب يسمح لهم بالتعلم واكتساب المهارة وتطوير شبكة حولهم تؤدي فيما بعد إلى لعب دور يتسم بقوة تفوق ذلك.

التنوع Variety

إن الملل ورتابة المهمات والروتين المعروف تعتبر بالنسبة للبعض أكبر تهديد لشعورهم بالرضا في عملهم. منهم يبحثون عن أدوار في العمل تتطلب أنواعاً مختلفة من الأنشطة خلال مسار اليوم العادي. وهم يفضلون عادة أجواء عمل ذات توجه نحو المشاريع، لا أجواء تتسم «بجمود الوضع».

نمط الحياة Lifestyle

تمثل هذه القيمة للمردود أهمية نواحي الحياة غير المتعلقة بالعمل والمهنة. فالشخص الذي يعلي من شأن قيمة نمط الحياة إنما يقول في الحقيقة: «هناك أشياء لا تقل أهمية عن عملي، إن لم تفقه أهمية، والحصول على عمل جيد سيتيح لي الوقت الكافي لتلك الأشياء». والقضية التي تتكرر أكثر من غيرها هنا هي تخصيص وقت لعائلة الشخص. وفي حالات أخرى تتولد الحاجة لاختصار ما يتطلبه العمل من الوقت كنتيجة للرغبة في نشاط يحمل معنى خاص، كمتابعة الميول الفنية أو المساهمة في رفاه المجتمع أو القيام بدراسة مهنية أو الانصراف لرياضة ما. وغالباً ما يتعارض إعلاء قيمة نمط الحياة مع أبعاد أخرى للمردود وبخاصة تلك المتعلقة بالكسب المالي وبالقوة وبالنفوذ.

الاستقلالية Autonomy

إن الأشخاص الذين يولون قيمة كبيرة لهذا البعد لا يشعرون غالباً بالرضا في مناصب يجري فيها الإشراف عليهم وإدارتهم عن كثب. وفي مكان العمل هناك مسارات مختلفة للاستقلالية. فالأدوار التي يلعبها أولئك الذين يسهمون بشكل فردي توفر عادة استقلالية أكبر في مراحل مبكرة من الحياة المهنية، بينما تكتسب الأدوار الإدارية استقلالية أكبر (نتيجة اكتساب قوة أكبر) بالتدريج بمرور الزمن، وذلك عن طريق الترقية. والأدوار التي يلعبها من يعملون في مجال المبيعات غالباً ما تؤمن قدراً كبيراً من الاستقلالية حتى في المراحل المبكرة من تطور الحياة المهنية (ما دمت تقوم بمقابلة العدد المحدد لك). وقد أظهرت الكثير من الأبحاث أن الغالبية العظمى من أصحاب المهن الحرة يتمتعون برغبة غير عادية بالاستقلالية.

التحدي الفكري Intellectual Challenge

إن الأشخاص الذين يقدرون التحدي الفكري تقديراً عالياً إنما يقصدون بأنهم يعتبرونه مصدراً لتحديات تحرضهم على التفكير. وهم من النوع الذي يحب إيجاد الحلول للمشاكل ويتمتعون بالعمل الذي يؤمن لهم على الدوام مشاكل تتطلب تفكيراً تحليلياً.

إيثار الغير Altruism

يستمد الأشخاص، ممن يقدرون هذا المردود أكثر من غيره، رضى لا يستهان به من المعرفة بأن عملهم يفيد الآخرين بشكل مباشر. ويمكن للشعور بإيثار الغير أن يتحقق من خلال نوع العمل ومجاله. كما أن بإمكان الأشخاص الذين هم بحاجة لهذا الشعور أن يلبوا احتياجاتهم بشكل هواية عبر الأنشطة التطوعية. ومن المهم أن نشير هنا إلى أن الأشخاص الذين لا يولون اهتماماً

كبيراً لهذه القيمة لا يعانون في العادة من نقص في توجه عواطفهم نحو الغير ولكنهم يعبرون عن هذا الإيثار بشكل رئيسي عبر مسالك غير مهنية، أما لدى اختيارهم لمهنهم فهم يولون أهمية أكبر لقيم مردود أخرى.

الضمان Security

إن الأشخاص الذين تشكل فكرة الضمان هدفهم الأكبر يكونون في العادة شديدي الوعي بالالتزامات المالية لدى قيامهم باتخاذ الخطوات اللاحقة في حياتهم المهنية. وترتفع قيمة هذا الهدف في العادة عندما تتسبب مسؤوليات مالية جديدة، كقدوم الأطفال مثلاً، بوضع قضية الضمان في المقام الأول. فالإعلاء من شأن هدف الضمان يعني: «أنا لا أريد أن أشعر بالقلق بشأن ما إذا كان لدي مصادر مالية كافية لتأمين احتياجاتي». بينما يعني الإعلاء من شأن الكسب المالي: «بغض النظر عما إذا كنت بحاجة أم لم أكن، فإن تكديس الثروة هو هدف مهم بالنسبة لي». وعندما يعلي الشخص من شأن كل من هدفي الضمان والكسب المالي، فإن ذلك بمثابة إشارة إلى أن الشخص «لا يفكر سوى بالمال» وأنه شديد التركيز على النواحي المالية في خياراته المهنية.

الاعتبار Prestige

إن الأشخاص الذين يولون لمسألة الاعتبار مكانةً عالية يتطلعون إلى أداء عمل، يتوصلون من خلاله للإحساس بالمكانة والاعتداد بالنفس نتيجة الانتماء لمؤسسة بارزة، كونها رائدة في مجال ما أو لأي سبب آخر. وهم يقدرون الارتباط بمؤسسة مشهورة وبقيمة «حصتهم من الشهرة المميزة» التي تتأتى عن طريق العمل لدى شركة مرموقة.

الانتماء Affiliation

هذا التعبير يشير بشكل عام للصداقة، ولكنه ضمن هذا السياق يحمل معنى أكثر تحديداً، فهو يشير إلى أهمية العمل مع أشخاص يشتركون بمصالح

وقيم وحماس وأطر مرجعية متشابهة. وبالنسبة للأشخاص الذين يقدرون هذا البعد تقديراً عالياً، يعتبر وجود مجموعة من الزملاء ممن يمكن التواصل معهم بسهولة، مقوماً حيوياً للاستمتاع بالعمل. إذا كنت ممن يولون هذا البعد قيمة عالية، فأنت تريد إذاً أن تأخذ وقتاً كافياً خلال عملية التوظيف لتحاول مقابلة أكبر عدد ممكن من الزملاء الذين يحتمل أن تعمل معهم في المستقبل. كما تريد أيضاً التوصل إلى فهم شامل قدر الإمكان للجو الإداري وللبيئة الاجتماعية اليومية في مكان العمل.

تحديد الموقع Positioning

إن الشخص الذي يقدر هذا البعد تقديراً عالياً إنما يقصد أساساً القول: أنا أقف عند النقطة A وأود الوصول إلى النقطة C. أعرف أنه ليس بإمكاني الوصول إلى هناك مباشرة لأنني أفتقر لما يتطلبه الأمر من كفاءات أو خبرة أو معرفة أو معارف لهم اتصالات.. سأقوم عملي التالي، النقطة B، من منطلق إمكانية أن يوفر لي ما أحتاجه للوصول إلى النقطة C. في حال كونك تولي موقفك قيمة عالية اسأل نفسك ما هو هدفك النهائي، ما هي درجة وضوح هذا الهدف، وما هي درجة الوضوح لديك فيما يتعلق بما يلزم للوصول إلى هناك. هل تتفهم جيداً كيف ستساعدك الخطوة التالية في الوصول إلى هدفك؟.. وقد يتمتع هذا البعد أيضاً بقيمة عالية لدى الشخص الذي يشعر بالقلق إزاء اتخاذ قرار خاطئ يتعلق بحياته المهنية. وفي بعض الأحيان يقوم الأشخاص، الذين يغيرون عملهم وسط حياتهم المهنية، بإيلاء هذا البعد أهمية كبيرة لهذا السبب بالضبط، فهم يشعرون بالقلق بشأن اتخاذ خطوة خاطئة في لحظة يشعرون فيها بأنهم معرضين للأذى ولهذا نراهم يعالجون مسألة اختيار العمل التالي وهم يفكرون بعدة خطوات مستقبلية.

إدارة الناس Managing People

يتعلق هذا البعد تحديداً بنواحي العلاقات بين الأشخاص ضمن الدور

الإداري. والأشخاص الذين يعتبرون هذا البعد ذا قيمة عالية يستمتعون بنواحي العلاقات بين الأشخاص ضمن عملية إدارة أنشطة الآخرين وتوجيهها. وهم يستمتعون أيضاً بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين وغالباً ما يشعرون بالإنجاز لدى قيامهم بدور الشخص الذي يرعى غيره. ويهتم هذا البعد بنواحي «الأشخاص » (مقابل ناحية «القوة») ضمن عمل المدير أو المشرف أو القائد.

الإقرار والاعتراف Recognition

تقوم قيمة المردود هذه بقياس أهمية جو العمل الذي يوفر اعترافاً شخصياً واضحاً بالعمل الذي تم إنجازه بنجاح. هناك بعض المؤسسات التي تعتمد التعويض كأداة وحيدة، أو شبه وحيدة، للاعتراف بالأداء الجيد. وهناك مؤسسات أخرى تدار فيها الأمور بذهنية مفادها أن الناس يعملون في سبيل شيء يتجاوز المال وأن الاعتراف الواضح بمدى الإسهام يعتبر أمراً أساسياً لرفع معنويات الموظفين وخلق روح التفاني لديهم. إذا كنت ممن يقدرون هذا البعد إلى حد كبير، فقد تفضل العمل لدى النوع الثاني من المؤسسات. أنت ترغب في رؤية إشارات واضحة تدل على أن من هم حولك يلاحظون عملك ويقدرونه. إذا كانت هذه القيمة تحمل أهمية كبيرة بالنسبة لك، فيجب أن تتمهل عند إجرائك مقابلة طلب توظيف وأن تحاول مقابلة العدد الممكن مقابلته من زملائك ومدرائك المحتملين من أجل أن تتوصل لفهم عميق لأسلوب التفكير في المؤسسة وللجو الاجتماعي اليومي فيها.

سنقدم لك الآن تمريناً يتعلق «بأولويات القيمة» تستطيع القيام به للتوصل إلى فهم وجهات نظر الآخرين. الموضوع الأول في التمرين سيكون أنت نفسك. قم بإعداد مجموعة من البطاقات الخاصة بالتبويب يكتب على كل منها قيمة من قيم المردود. أفرد هذه البطاقات أمامك على سطح مستو بشكل عمودي، ضع البطاقات التي كتبت عليها قيم المردود التي تقدرها أكثر من

سواها في الأعلى. استمر بهذه العملية حتى تنتهي من ترتيب البطاقات بشكل متسلسل اعتباراً من القيم الأكثر أهمية وصولاً للقيم الأقل أهمية. فكر الآن وأنت تستعرض البطاقات. في حال شعرت بالارتياح بشأن ترتيبها العام، ركز انتباهك على البطاقات الثلاث العلوية، أي تلك البطاقات التي تمثل قيم مردود العمل التي تستحوذ على تفكيرك. الآن رتب تلك البطاقات الثلاث ضمن عمود جديد، ولكن في هذه المرة أجعل المسافة بين كل بطاقة وأخرى تمثل الفرق في الأهمية التي تحملها كل قيمة من القيمتين اللتين تقوم بالمقارنة بينهما. لنفرض، مثلاً، أنك تقدِّر قيمة نمط الحياة أكثر من كل أنواع المردود، وأن هذه القيمة تحمل بالنسبة لك أهمية تفوق بكثير ما يحمله خيارك التالي «التنوع». ضع البطاقة التي تحمل كلمة نمط الحياة في أعلى العمود وعلى مسافة كبيرة من البطاقة التي تحمل كلمة التنوع. وفي حال كون خيارك الثالث الأكثر أهمية يمثل لك قيمة قريبة جداً من قيمة التنوع، قم بوضع البطاقة التي تحمل اسم تلك القيمة تحت بطاقة التنوع بحيث لا يفصلها عنها سوى مسافة قصيرة. تمهل وأنت تقوم بذلك التمرين. وفي النهاية، لا بد أن يكون أمامك صورة واضحة للأنواع الثلاثة من مردود العمل التي تعتبرها الأكثر أهمية إضافة لإدراك مرئيّ لقيمتها بالنسبة لبعضها البعض.

لنفرض الآن أن خيارك الثالث من بين أنواع المردود الأكثر أهمية هو التحدي الفكري. يكون عندها المعنى الذي يُنبئ به ترتيب البطاقات كالتالي: هذه الإنسانة تقدِّر قيمة نمط الحياة أكثر من أي نوع آخر من أنواع المردود. وهي تستمد الكثير من المعاني ومشاعر الرضى في الحياة من الالتزامات والأنشطة التي تحدث خارج مكان العمل. وإن اختيارها لمهنتها يجب أن يأخذ ذلك بالاعتبار، كما وأن أي عمل ذي متطلبات استثنائية أو مفاجئة بشكل دائم، أو يستدعي السفر، لن يناسبها. ويتمتع هذا البعد لديها بدرجة من التفوق على بقية قيم المردود بحيث أنه يتطلب منها تركيزاً شبه كامل لدى التفكير بوظيفة أو

بعمل ما. وبعد أن يفي العمل لديها بهذه الحاجة بصورة كاملة فلا بد له من أن يوفر لها «التنوع» المثالي في المهمات اليومية والتحدي الفكري الدائم لدى حل المشاكل.

وإذا كانت ذات القيم الثلاث تتربع على رأس القائمة لديك دون وجود درجة كبيرة من تفضيل إحداها على الأخرى، يصبح «المعنى» مختلفاً تماماً: «هذا الشخص يقدر نمط الحياة والتحدي الفكري بنفس الدرجة. ولذلك يتعين عليه البحث عن وظيفة أو مهنة ما توفر له وقتاً كافياً للاشتراك في أنشطة تتعلق بهواياته، كما توفر له على الدوام عدداً من المشاكل التي تتطلب التحليل وإيجاد الحلول دون أن تتسم هذه المهنة بالكثير من الرتابة». وما نعنيه هنا هو أن الدرجة التي تقدِّر بها بعداً ما أكثر من غيره يجب أن تشكل أحد العوامل التي تدخل في التحليل، لا أن تأخذ مكانها فقط في ترتيب صف البطاقات. أنظر إلى بطاقاتك الآن وفكر كيف أثرت قيم المردود تلك في خياراتك الأخيرة في مجال مهنتك (سواء منها الشركة التي اخترت العمل فيها أو الوظيفة أو المهمات التي تقوم بها ضمن الشركة). هل يسمح لك منصبك الحالي بإرضاء هذا المفهوم؟.. ما هو نوع المهمات التي قد تشجع على تحقيق ذلك؟..

وبعد أن تكون قد قمت بإجراء هذا التحليل للقيم التي تشكل دوافع لك، تستطيع أن تكرر ما قمت به وذلك فيما يتعلق بزملائك أو مدرائك أو مرؤوسيك. ويمكنك القيام بذلك إما بشكل منهجي، أي عن طريق تصنيف البطاقات، أو بشكل غير منهجي بأن تقوم ببساطة بالتفكير حول قيم مردود العمل التي تبدو هي المسيطرة لدى الشخص المعني. وبعد أن تقوم بتحليل دوافعه (أو دوافعها) للعمل، فكر بما تنبؤك به تلك المعلومات. وإذا أخذنا بالاعتبار مفهوم ذلك الشخص عن المردود، هل يحتمل أن يبقى قانعاً في منصبه الحالي لمدة أطول؟.. ما هي أنواع المهام التي قد توفر له مردوداً أكبر؟.. وفي حال كنت مديراً لذلك الشخص، هل تستطيع أن تعيد صياغة المنصب

الذي يشغله أو أن تغير المهمة المكلف بها في المشروع أو أن تغير ذلك «المزيج» من أنواع المردود الذي تشرف عليه أنت شخصياً؟ . . وإذا أخذنا ذلك بالاعتبار، هل يحتمل أن يندفع ذلك الشخص بشكل خاص للعمل في أي مشروع تقوم بالتخطيط له؟ . . هل تستطيع ربط دعم ذلك الشخص لمشروعك بمساعدته (أو مساعدتها) بالوصول إلى منصب يلائم مفهوم المردود بشكل أفضل؟ . . وفي حال كنت تشعر بالقلق من أن تخسر المؤسسة شخصاً كهذا، كيف ستقوم بإعادة صياغة عمله؟ . . إلى أية درجة يتشابه أو يختلف مفهوم هذا الشخص عن مفهومك؟ . . (وهو أمر مهم يجب أن تأخذه بالاعتبار لئلا تقوم «بإسقاط» قيمك الخاصة على ذلك الشخص.) قبل الشروع بالعمل دون ملاحظات بشأن الأفكار التي توصلت إليها.

تقدير أسلوب عمل الآخرين

قام عالم النفس السويسري كارل يونغ Carl Jung بوضع مخطط دليلي للوعي البشري، وهو مخطط شائع الاستعمال حالياً يمكن أن يفيدنا لدى التفكير بشأن التوجه العام للفرد نحو العمل، أو «أسلوب العمل». وقد كتب يونغ حول ثلاثة أبعاد للشخصية الإنسانية وهي: ملكة التمييز والإدراك والموقف. ونحن لدى تحليل أسلوب الشخص في العمل نستخدم بعدين فقط من هذه الأبعاد وهما الإدراك والموقف. فيما يتعلق بالإدراك، يقف عند أحد طرفي المقياس الأشخاص ذوو التوجه الذي يعتمد العقل بينما يقف عند طرفه الآخر الأشخاص ذوو التوجه الذي يعتمد الحدس. أما فيما يتعلق بالموقف، نرى عند أحد الحدين الأشخاص المنفتحين على الغير بينما نرى الإنطوائيين عند الحد المقابل. وهناك أربع صيغ يمكن أن تنتج عن هذين البعدين: (العقل الانطوائي، الحدس الانطوائي، العقل المنفتح، الحدس المنفتح).

ويضم ملحق الكتاب مقدمة موجزة لنموذج يونغ وطريقة لإجراء تحليل

لأسلوب عملك حسب المنطلقات المذكورة. الخطوة التالية هي تعلم كيفية تقدير أسلوب عمل شخص آخر. ولدى معرفتك بأسلوب عمل شخص ما، تتحسن قدرتك على تقدير الكيفية التي يعالج بها موقفاً ما خلال العمل.

وبعد أن تتعلم من الملحق المزيد بشأن الأبعاد، الق نظرة على كل أسلوب من الأساليب. ولدى قراءتك للأوصاف، انتبه بشكل خاص للأسلوب الذي يمثل صيغتك الخاصة من التوجهات ضمن بعدي الإدراك والموقف (حسب التقدير الذي تحصل عليه من الملحق). إذا لم يبد الوصف دقيقاً، عد إلى تحليلك السابق مستفيداً من وصف الأسلوب الذي سنذكره بعد قليل والذي يبدو لك بأنه يصفك أفضل وصف.

يعتبر الأشخاص ذوو التوجه العقلي المنفتح أشخاصاً ذرائعيين. فهم يفضلون مهام ذات أهداف عملية قابلة للقياس وتسهم إسهاماً واضحاً يمكن إظهاره في الجهود الخاصة بالعمل. هذا هو النوع النشيط الذي يشمّر عن ساعديه لينفذ ما لديه من عمل. وتبين الإحصاءات أن هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً بين مدراء الأعمال في الولايات المتحدة وهو أيضاً الأسلوب الأكثر شيوعاً في وظائف أو أعمال المبيعات. والنداء الذي يثير حماس الشخص الذي يفكر بالأسلوب العقلي المنفتح هو: «هناك عمل يجب تأديته، نحن جميعاً نعرف ما هو فلنقم به». ويعتبر هذا الأسلوب أن التحليل والنماذج والإستراتيجيات يجب أن تكون جميعاً لخدمة العمل والتنفيذ. والأشخاص الذين يعملون حسب هذا الأسلوب يعتقدون أن ما يجب اعتباره «عملاً حقيقياً» واعتباره التحديات الأكثر دفعاً للعمل، هو ذلك العمل وتلك التحديات التي تحوّل الإستراتيجية والتحليل إلى نتائج فعلية للعمل.

وفي حال تأكدت أن زملاءك من الموظفين أو مدراءك أو موظفيك هم من النوع الذي يعمل حسب هذا الأسلوب، فإن باستطاعتك الاعتماد عليهم في أن يقوموا بالتركيز على أهم ما في الموضوع: ماذا يتطلب الأمر لتنفيذ هذا العمل

بالشكل الصحيح. كما أن بإمكانك أن تتوقع سماع أسئلة ذات طابع عملي تتعلق بتنفيذ العمل إضافة لأسئلة تتعلق بالتفاصيل. وهذا النوع، شأنه شأن النوع ذو العقل الإنطوائي، سيحاول أن «يناقش أفكارك على المستوى الواقعي»، وأن يتأكد من أن هذه الأفكار ستنجح قبل أن يضع موافقته على المشروع. ومن المهم، لدى العمل معهم، أن تتأكد من أنك قد فكرت بعمق بالتفاصيل والعوائق المحتملة أمام تنفيذ ما يجب تنفيذه. حاول أن تتوقع التحديات التي قد تواجهها من الأشخاص الذرائعيين في مجموعتك.

أما الأشخاص الذين يعملون بأسلوب الحدس المنفتح فهم من المنفذين المجددين. إنهم لا يكتفون بتنفيذ مخطط قائم لتحقيق نتائج في العمل. فهم يريدون إيجاد طريقة جديدة افضل للقيام بالعمل. هم يريدون قلب الافتراضات المتعلقة بالنموذج الحالي للعمل رأساً على عقب والتأكد من أنه لا يوجد هناك منظور كلي جديد أكثر صحة. يحب هؤلاء أن يتعرفوا أولاً على الإمكانيات (وهي السمة التي تميز وظيفة الحدس) ومن ثم يقومون بالتصرف (وهي السمة التي تميز الموقف المنفتح) بحسب هذه الإمكانيات. وبالنسبة للشخص الذي يعمل بهذه الطريقة يُعتبر كل من التجديد والتنفيذ أمراً مهماً. والأشخاص من نمط الحدس المنفتح لا تهمهم النظرية والإستراتيجية بحد ذاتهما، كما أنهم لا يهتمون بتنفيذ العمل الرتيب المقرر لشخص آخر، مهما كان مربحاً. وبحسب خبرتنا فإن أسلوب الحدس المنفتح هو الأكثر شيوعاً من بقية الأساليب بين أصحاب الأعمال الحرة.

وفي حال كنت تحاول التأثير على، أو إقناع، شخص ممن يتسم أسلوب عملهم بالحدس المنفتح، هيئ نفسك بأن تواجَه أفكارك لا بالمقاومة بل بأفكار أخرى. يريد هذا النمط القيام بالتجديد متى أتيحت له الفرصة. لذا، فالأمر الأساسي هنا هو أن تجعل هؤلاء الأشخاص يقومون بالتجديد معك لا أن تتركهم يضعون مشاريع بديلة لتحقيق أهداف مماثلة. ولابأس بفكرة أن تجعل

لهم دوراً في عملية التخطيط في مرحلة مبكرة، بحيث يشعرون بأنهم -بل ويصبحون ـ جزءاً من المشروع ويرون أن أفكارهم قد أصبحت جزءاً مما تفكر به. (وهذا أفضل بكثير من أن تكتفي بمراقبتهم عندما يبدؤون بإطلاق أفكارهم البارعة الجريئة أمام الجميع لدى قيامك بعرض مشروعك). إن حماسهم وخيالهم قد يوفران دعماً كبيراً لجهودك، فقط تأكد من أنهم يشعرون بأن هناك متسع لخيالهم في مشروعك.

أما الأشخاص من نمط الحدس الإنطوائي فهم يميلون لكل ما هو خيالي ومثالي. ما يهمهم هو النظرية والإستراتيجية والمفاهيم وكل ما يتواجد «عند خط الأفق»، وهم ينجحون في عالم الأفكار والخيال. مشاكل العمل بالنسبة لهم تكون مهمة بحد ذاتها وفيما يتعلق بها ذاتها ـ لا بسبب تطبيقاتها العملية. وفي أي لحظة كانت نرى اهتمام شخص كهذا مركَّزاً على المضمون الخاص بالعمل لتقنية حديثة، أو على أسلوب جديد لإنشاء مجموعة لأعمال المبيعات، أو على نموذج جديد من سلوك الزبائن أو طريقة جديدة للتفكير بشأن سلسلة مؤسسات لتأمين العمل. إن مضامين أحلامه قد تكون عملية بشكل مباشر للجهد المتعلق بالعمل، ولكن ما يثير حماس الشخص من نمط الحدس الإنطوائي ليس التطبيق اليومي لتلك الأحلام، بل إن ما يبعث في نفسه السرور هو الخروج بالحل لا كيفية الاستفادة منه. وتتمثل هذه الصيغة من التوجهات بشكل جيد في أدوار من نوع الاستشارات الإدارية وفي مجالات الإعلانات والتسويق والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الأعمال وتطوير منتجات جديدة.

والأشخاص من نمط الحدس الإنطوائي، كالأشخاص من نمط الحدس المنفتح، يفضلون أن يكونوا في الصورة منذ البداية، لذا عليك بإشراكهم في مشاريعك وأفكارك في مرحلة مبكرة. هم يرغبون بالتفكير بشأن مضامين «الصورة الكاملة» لاقتراحك، وأكثر ما يجذبهم في النواحي المتعلقة بمشاريعك تلك النواحي التي لا زالت تنتظر الحل. يحبون أن تكون لديهم أفكاراً كبيرة

وأن يحلموا، وقد يقدمون لك خياراً بديلاً لم يكن قد خطر ببالك. وفي حال أشركْتَهم في عملك في وقت مبكر فقد يتوفر لك الوقت للاستجابة لأفكارهم وجعْلها ضمن مشروعك. وقد تعتقد أنت أنهم يرغبون بالتفكير بالأمور بشكل أكثر عمقا و شمولاً من اللازم، لكن لا تفقد صبرك تجاه ما يبدو أسلوباً أكاديمياً. فليس هناك ما تخسره لقاء الإصغاء إليهم بشكل جيد، بل أنك قد تربح الكثير.

أما الأشخاص الذين يعملون حسب أسلوب العقل الإنطوائي فهم ينجذبون إلى التحدي الفكري الذرائعي. إنهم يريدون حل مشاكل تتطلب تركيزاً عميقاً، وتكون المشاكل أكثر إثارة لدى كونها ذات نتائج مباشرة على العمل الذي يقومون به. الأفراد من هذا النمط مفكرون «بشكل محسوس» أكثر من المنظّرين. وغالباً ما يكونون ماهرين بالتعامل مع التفاصيل ومنهجيين في طريقة تناولهم للمشكلة التي يقومون بحلها. وكثيراً ما نرى هذه الصيغة من التوجهات بين المهندسين كما يغلب أسلوب العمل بهذا الشكل بين المحاسبين.

والشخص من نمط العقل الانطوائي، مثله مثل الشخص من نمط العقل المنفتح، يضيف إلى عملك زخماً فيما يتعلق بالتفاصيل. هل راجعت كل الأرقام؟ . . هل ميزانيتك وجدولك الزمني ضمن الحدود المعقولة؟ هل تستطيع فعلاً إنجاز العمل قبل التاريخ المحدد؟ . . هل فكرت بتأثير مشروعك على هذا المشروع أو ذاك؟ . . تخيل نفسك تقوم بتقديم خطة في غرفة مليئة بالمحاسبين ومهندسي المشاريع ممن يعنون بالتفاصيل، وسيعطيك ذلك فكرة عن الكيفية التي ستلقى بها فكرتك القبول من قبل الأشخاص من نمط العقل الإنطوائي ضمن مجموعتك. لا تعتبر تحدياتهم وأسئلتهم موجهة لك بشكل شخصي، انهم لا يقومون «بتفلية» اقتراحك لمجرد الإساءة إليه، فقد يكون قصدهم المساعدة لا غير ـ وإنما هذه هي طريقتهم في التفكير عند أدائهم لعملهم.

توقف الآن وفكر بأساليب العمل الأربعة. من هو الذي تعتقد أن لديه نفس

أسلوب العمل ضمن مؤسستك؟ . . ومن لديه أسلوب عمل يناقض أسلوبك؟ . .

فكر الآن بالشخص أو الأشخاص الذين تركز تفكيرك عليهم لدى قراءتك لهذا المقطع. أي من الأساليب الأربعة تعتقد بأنه ينطبق عليه أكثر؟ . . هل هناك غيره في المؤسسة ممن يعمل بنفس الأسلوب؟ . . ومن في المؤسسة يعمل بأسلوب مناقض له؟ . . وهل تعتقد، على ضوء ما توصلت إليه، أن المنصب الحالي لهذا الشخص سيبقى مبعث رضى؟ . . ما هي أنواع المهمات التي تناسبه أكثر؟ .. وإذا كنت مدير ذلك الشخص، هل تستطيع إعادة صياغة المنصب الذي يشغله أو تغيير المهمة التي يقوم بها في المشروع بحيث يصبح وضعه أكثر تلاؤماً؟ . . وكيف سيؤثر أسلوب عمله (أو عملها) على طريقة استجابته (أو استجابتها) لأفكارك؟ . . وبعد أخذ ذلك بالاعتبار، هل يحتمل أن يهتم ذلك الشخص بالعمل في مشاريع تقوم أنت بالتخطيط لها؟ . . وهل يؤدي دعم ذلك الشخص لمشروعك إلى مساعدته (أو مساعدتها) على تحقيق أهدافه؟ . . ما هو مدى التشابه أو الاختلاف بين مفهومك ومفهوم هذا الشخص؟ . . (من المهم أن تأخذ ذلك بالاعتبار لئلا تقوم «بإسقاط» قيمك الخاصة عليه قبل الانتقال للمرحلة التالية دوّن ملاحظات بالأفكار التي توصلت إليها.

أخذ عوامل أخرى بالاعتبار

يتصف الناس بالتعقيد، وإن دوافع أي فرد قد تتأثر بعوامل تفوق ما يستطيع أفضل نموذج نفسي أن يأخذه بالاعتبار. وبالإضافة للنماذج التي قدمناها، يجب أن تضيف عاملاً «وجودياً» ـ أي ما هي العناصر المميزة لكل شخص والتي تؤثر على وجهة النظر التي يتبناها (أو تتبناها)؟ . . هل هناك أحد من زملائك يبدو على الدوام بحاجة لأن يعترف الآخرون بإمكانيته (أو إمكانيتها) الفكرية ويشعر بسبب ذلك بما يدفعه لتحدي أفكارك واقتراح إجراء تغييرات عليها؟ . . هل

تتأثر قرارات زميل آخر أو عاداته في العمل إلى حد كبير بشعور القلق بشأن الأمور المالية نظراً لالتزامه (أو التزامها) مؤخراً بمبلغ رهن كبير؟ . . هل يمكنك التنبؤ فيما إذا كان أحد زملاء العمل سيستجيب بصورة إيجابية لاقتراح ما كي يشعر أنه «عضو في المجموعة» بغض النظر عن طبيعة المسألة؟ . . وهل تؤدي نكسة مني بها زميل مؤخراً إلى شعوره بالحاجة لإعادة اعتباره ضمن المجموعة عن طريق تأكيد هيمنته وسيطرته؟ . . وبالإضافة للتحليل الأكثر منهجية الذي قمت به، اسأل نفسك: «ماذا أعرف أنا عن هذا الشخص سواء عن طريق تجربتي السابقة معه أو عن طريق الحدس؟ . . ماذا يجري حالياً في حياته (أو حياتها)؟ . . وبعد دراسة كل تلك الاعتبارات، ما هو أكثر ما يريده (أو تريده) من الوضع الحالي ؟ . .

تكوين الصورة الكاملة

أعد التفكير بكل شخص على حدة من الأشخاص الذين ركزت تفكيرك عليهم في التمارين التي ذكرناها. فكر بالمعلومات التي جمعتها بشأن قيم المردود وأساليب العمل الخاصة بكل شخص. فكر أولاً بنتائج كل تحليل بشكل منفصل. حاول الآن أن ترى موقفاً تواجهه حالياً في العمل من وجهة نظر ذلك الشخص وحسب توجهه. يجب أن تتمكن من الإحساس بالاختلافات بين وجهتي النظر لدى كل منكما وإدراكها وحدسها. وأضف إلى كل ذلك أية عوامل وجودية، كما شرحنا سابقاً. ثم توقف واترك لتحليلاتك أن تتجلى بشكل صورة كاملة لذلك الشخص. إن الصورة التي بحوزتك حالياً تشبه كثيراً انطباعاتك السابقة عن ذلك الشخص، لكنها مرسومة بدقة أكبر وتفاصيل أكثر وضوحاً. لقد أعطاك العمل الذي قمت به معرفة جديدة عن ذلك الشخص كما قدم لك نواحي جديدة من شخصيته (أو شخصيتها) ووجهة نظره وسلوكه لم تكن سابقاً تأخذها بالاعتبار.

الآن عد بتفكيرك إلى غرفة الاجتماعات المفترضة في بداية هذا الفصل والتي تضم مديرك وزملائك في العمل. افترض أن إحدى زميلاتك تولي قيمتي الانتماء والاعتراف المكانين الأعلى ضمن قيم مردود العمل، وأن أسلوب عملها هو من نمط الحدس الإنطوائي. أما بالنسبة لزميل آخر فإن أعلى قيمتين للمردود بالنسبة له هما القوة والنفوذ والاعتبار، وأن أسلوب عمله هو من نمط العقل المنفتح للمردود. تخيل الآن مدى اختلاف كل من هذين الشخصين في التفكير بشأن اقتراحك وماذا يتطلب منهما هذا الاقتراح. ولكي تتخيل بشكل أفضل، عد بتفكيرك إلى اقتراح أو مبادرة كنت قد قدمتها مؤخراً وانظر إليهما من زاوية زميليك المفترضين.

وسّع محال تحليلك الآن ليشمل الزملاء الذين تعمل معهم يومياً. استرجع استجاباتهم إزاء تطور حدث مؤخراً في العمل، قد يكون ذلك التطور أزمة ما أو تجديداً ما. حاول تبني منظور كل منهم في رؤية ذلك الوضع بعينه. وفي النهاية، ولدى الإعداد لاجتماع قادم، خصص خمس دقائق لإجراء هذا التحليل فيما يتعلق بالأشخاص المهمين الذين سيحضرون الاجتماع. وخلال الاجتماع، وجه انتباهك إلى الكيفية التي تنطبق بها تحليلاتك وفرضياتك فعلياً على سلوكياتهم المتعددة. هل تؤدي ملاحظاتك لتغيير تحليلك الأصلي؟

وعند بلوغ هذه المرحلة، قد يكون رد فعلك على الأغلب على هذا النحو: «ولكن ذلك يتطلب الكثير من العمل.. من منا لديه وقت لكل ذلك؟..» هناك جواباً عن سؤالك. الجواب الأول هو أن ذلك هو عملك ـ وهو جزء من عمل أي شخص يعمل في أية مؤسسة. ليس بإمكانك الامتناع عن القيام بذلك. والجواب الثاني، أنك تقوم بذلك فعلاً، لكنك لا تقوم به بشكل جيد. أنت لا تستطيع التملص من كونك عالم نفس في مجال العمل. إن ذلك جزء من الحياة في ميدان الأعمال. ولديك الفرصة الآن لتكون عالم نفس أفضل. إنك إذا استخدمت النماذج التي قدمناها في هذا الفصل، فستصبح عالم

نفس أفضل. وبمرور الوقت، ستصبح أكثر كفاءة في تحليلاتك الهادفة لتبني وجهة نظر الآخرين وأكثر قدرة على القيام «بدراسة سريعة» للزملاء وشركاء العمل الذين تقابلهم لأول مرة (ويفيدك ذلك بشكل خاص لدى إجراء المفاوضات مع الموردين والزبائن).

إن العمل، في جوهره، هو مشروع اجتماعي، والصلات هي عملية تبادل بين أشخاص. وقد تكون الاختلافات الساحرة في الشخصية الإنسانية هي إحدى مصادر الجاذبية التي لا حد لها لمهنة ما. فالنسبة لبعض الأشخاص يكون أعظم عامل جذب لهم في العمل هو الناحية المتعلقة بالاتصال بين الناس. وبغض النظر عن قيمنا المتعلقة بالمردود وأساليب عملنا، لا يمكن العمل بدون أشخاص آخرين. وأنت لن تحقق أبداً إمكاناتك القصوى أو درجة النجاح القصوى إذا لم تكتسب بعض الأفكار المعمقة بشأن الأفراد الذين تعمل معهم لتحقيق هدف ما في العمل أو «للتعامل» كبائع ومشتر. وتبدو المؤسسات نفسها كما لو أنها تقوم وبمرور الوقت، بتطوير «شخصيات» خاصة بها، وهذه أيضاً يمكن تحليلها بشكل مثمر.

قد يكون من الأدق تسمية هذا الفصل «كيف تصبح عالماً نفسياً في مجال العمل». لكن علم النفس الخاص بالعمل لا يتعلق بتعلم كيفية تصنيف الأشخاص في زمر ووضعهم ضمن أطر أو اختزالهم لمجموعة من السلوكيات التي يمكن التنبؤ بها. إنه يتعلق بالرؤية والتصرف ـ الرؤية بشكل أفضل واستخدام تلك النظرة المعمقة بشكل مثمر. هو عبارة عن تلك العملية المستمرة للخروج من ذاتك لرؤية الأمور من منظور الآخرين، ولرؤية العالم بعيون مستخدميك وزملائك ومدرائك وزبائنك و بقية حلفائك في العمل، ومن ثم استخدام تلك المعرفة لتصبح أكثر كفاءة فيما تقوم به.

الفصل الرابع عشر

الوصول إلى تفاهم مع السلطة الأعلى

يعتبر فهمك لمواقفك الواعية وغير الواعية تجاه السلطة العليا أمراً جوهرياً لتكون فعالاً في أية منظمة. لكلٍ رئيسه: لكل عامل ولكل مدير ولكل صاحب عمل حر ولكل مدير تنفيذي ولكل رئيس مجلس إدارة. فلهؤلاء جميعاً أشخاصاً يسائلونهم وبدونهم تفشل أعمالهم وأقسامهم. ونحن لدى تقديمنا المشورة مع مهنيين في مجال العمل، نلاحظ أنهم يبذلون الكثير من وقتهم وطاقاتهم لبحث علاقاتهم مع مدرائهم، الحاليين والسابقين. نستمع إلى قصص عن طغاة وعن أبطال، نصغي للعبارات الغاضبة بسبب المستغِلين والتزلُّف للأشخاص الحكماء الذين يقومون برعاية غيرهم. كما نستمع إلى أوهام من قبيل «لست مضطراً لإتاحة المجال لمديري ليفسد عملي». أحياناً يُقر الناس بأن ذلك عبارة عن تفكير قائم على التمني أوحت به الإحباطات الأخيرة في العمل. وهناك آخرون يصرحون بوضوح أن العمل تحت إمرة شخص ما يتمتع بالسلطة عليهم هو أمر كريه بحيث أنهم ركّزوا تفكيرهم المهني، سواء وعوا ذلك أم لا، حول تصور الخلاص من العلاقة مع مدير ـ أي مدير.

بالنسبة للبعض تكون الفكرة الأساسية هي البحث عن شخص يرعاهم، شخص يمثل «الأب الكبير» أو «الأم» يقوم بإرشادهم. أما بالنسبة لآخرين

فالفكرة هي الانفلات من السلطة الأعلى. إن النموذج الأساسي «للمدير» يحمل طاقة نفسية كبيرة بالنسبة للعديد من الأشخاص. وما علينا إلا النظر إلى النجاح الهائل الذي حققته إمبراطورية ديلبرت الكوميدية Dilbert Comic Empire لنرى الدليل على ذلك. والواقع أن اعتبار السلطة أمراً مفروغاً منه تقريباً هو بحد ذاته خطأ كبير. ولكن لماذا يقوم الكثير منا بذلك النزاع المرير مع ديناميكيات السلطة ضمن مجال العمل؟.. وللجواب على هذا السؤال نحتاج لإلقاء نظرة على طبيعة السلطة ذاتها ومصادر علاقتنا بها التي تتساوى فيها النتائج.

السلطة العليا بوصفها صلاحية التصرف

هناك علاقة وثيقة تربط السلطة بالقوة، لكن الأمران ليسا الشيء ذاته. فالقوة كما نبحثها في الفصل التالي، كثيراً ما يجري الخلط بينها وبين السيطرة أو المكانة، ولكنها في الأصل ليست هذا ولا ذاك. فالقوة، كما عرّفها أرسطو بإيجاز شديد البراعة، هي إمكانية التصرف. أما السلطة فهي الحق، أو الترخيص، بالتصرف. ما من أحد يستطيع أن يمنحنا القوة، أما السلطة فهي، بطبيعتها، يجب أن تُمنح. إن السلطة هي مفهوم اجتماعي: إنها تتعلق بالحق أو بالصلاحية الممنوحة ضمن مجال مجموعة أو منظمة أو أي كيان سياسي آخر. فالمديرة التنفيذية الرئيسية مخوّلة من قبل مجلس الإدارة بممارسة قوتها الشخصية وذكائها كامرأة أعمال لها خبرتها. قبل التحاقها بالوظيفة، كانت هذه المديرة تمتلك القوة، أو إمكانية استخدام معرفتها وخبرتها لاتخاذ قرارات فعالة تتعلق بالعمل. وبعد أن تم توظيفها أصبح لديها سلطة القيام بذلك في تلك المؤسسة بالذات.

إن كلمة سلطة authority مشتقة من الكلمة اللاتينيةauctor وتعني «المؤلف أو المبدع»، فالسلطة إذاً بمعنى ما هي «ذو صلاحية» ومن حيث مضمونها، يجري تدوين السلطة أو تنظيمها أو تأليفها من قبل مجموعة مخوّلة

بدورها لمنح تلك السلطة. والسلطة من حيث هي صلاحية للقيام بأمر ما ضمن منظمة أو مجموعة بعينها، هي صلاحية بممارسة قوتنا، وهي تحمل اعترافاً بموقعنا في التسلسل الهرمي وبمكانتنا وقيمتنا وحضورنا. ويكشف ذلك السبب الذي يجعل السلطة قضية نفسية على هذه الدرجة من الخطورة. إن السلطة هي الصلاحية للتعبير عن ذاتنا، للتصرف في هذا العالم، لنصبح شخصاً محترماً ذو مكانة معترف بها. وفي حال لم تكن تتمتع بالسلطة، أو في حال سحبت منك السلطة أو جرى تقليصها، يؤدي بك ذلك للشعور بالانعزال والغربة. وينطبق ذلك على موظف حديث العهد بالعمل، لا يزال في بداية فترة الاختبار بنفس القدر الذي ينطبق به على مدير من أكثر المدراء الرئيسيين خبرة يجد نفسه وقد فقدت أفكاره وزنها وجرى نقله من مجموعة العمل الرئيسية.

إن فقد السلطة لا يعني انتقاصاً من القوة الشخصية ـ أي تناقص قدراتنا أو طبيعتنا. فرغم وجودهما في السجن لم يشعر غاندي Gandhi ولا سقراط Socrates بانتقاص من قوتهما الشخصية. كما لم يخامر هذا الشعور نلسون مانديلا Nelson Mandela ولا مارتن لوثركينغ الابن .Martin Luther King Jr. ولكن معظمنا ليس غاندي أو سقراط أو مانديلا أو كينغ. وعندما نشعر بأننا نُحرم من صلاحياتنا للتصرف، يشعر معظمنا بالإهانة، كما نشعر بأن الأنا فينا قد أصيبت «بكدمة». إذا تفحصنا هذه الكدمة بعناية، يمكن أن نصف ما نراه بشكل أكثر دقة على أنه تناقص إحساسنا بذاتنا: نشعر نفسياً «بالضآلة».

القوة والسلطة في نظر الطفل

هذا «الشعور بالضآلة» هو المفتاح لفهم سبب قيام المشاكل مع السلطة بإفساد أجواء كل المؤسسات ضمن عالم الأعمال. تعتبر الرغبة في الشعور نفسياً بالأهمية لا بالضآلة سمة أصيلة داخلنا. وإن استخدام تعبير «الأولاد الكبار» للإشارة إلى المدراء أو الشركاء الرئيسيين في المؤسسة يوحي بأن

الصراع على السلطة يجد جذوره في البيئة العائلية. فنحن جميعاً ننمو في أسر فيها والدان (الكبار) وأطفال (الصغار). ويشكل الشعور بالضعة والضعف والرغبة في أن نصبح أكبر وأكثر قوة ناحية أساسية من نواحي التطور الإنساني. وفي عرضه لأسطورة أوديب الإغريقية، أشار فرويد إلى أن الأطفال يرون في ديناميكية الكبير ـ الصغير في الأسرة لعبة محصلتها صفر من حيث الجوهر: «طالما أنك كبير إلى هذا الحد فسأظل أشعر دائماً بأنني صغير». ويقول فرويد Freud، إن هذه الفكرة الخيالية تزداد قوة بالنظر لشعور الطفل بأن الوالد مهدَّد فعلاً بسبب قوة الطفل الشخصية أو بسبب جاذبيته. وبكلمات أخرى، يعتقد الطفل أن الوالد يريد قمع التعبير الطبيعي عن القوة والفعالية لدى الطفل. وتتحول عندها مشكلة القوة إلى مشكلة مع السلطة. إن هناك شخصاً آخر يتمتع بالسلطة للتصرف بطريقة «الكبار»، وأنا محروم من هذه السلطة. لست مخولاً بأن أكون أنا نفسي بصورة كاملة.

ومما يزيد تعقيد منظور الطفل للسلطة فيما بعد هو اعتماده على الوالد ـ والرغبة في الاعتماد عليه. هناك دائماً جزء من الطفل يريد أن يكون موضع الرعاية من قبل الأم والأب، حتى عندما يغضب منهما. ويؤدي ذلك إلى شعور تجاه السلطة تتكافأ فيه النتائج، الرغبة في الاعتماد عليهما وفي نفس الوقت الرغبة في إرساء قواعد سلطته الخاصة. ويتجلى هذا التكافؤ خلال «العامين الفظيعين» الأوليين من حياة الطفل ومن ثم تعاود الظهور خلال مرحلة المراهقة. وبالنسبة للعديد من الأشخاص، تبقى هذه المشكلة دون حل حاسم، لترافقه إلى سن الرشد بشكل رغبة في قيادة قوية ورغبة في التمرد عليها بنفس الوقت. نحن نريد أن يكون لدينا والد قوي يقوم بحمايتنا ولكننا نشعر بالسخط تجاه ما نعتبره قمعاً لسلطتنا واستقلالنا الذاتي. إن نتيجة هذه الصراعات المبكرة ومشاعر السخط والمشاعر المتكافئة تجاه السلطة تتأثر بأمزجتنا الفردية وبشخصياتنا، وبمهارة الوالدين في تنشئة الطفل وبتجاربنا الخاصة مع أشخاص آخرين يمثلون السلطة خارج نطاق الجو الأسري.

وسواء اتفقنا أم لم نتفق مع تفاصيل تحليلات فرويد، فإن من الواضح أننا ندخل في المراحل المبكرة من سنين الرشد وفي مجال العمل ونحن نحمل مواقف محددة تجاه السلطة. في ذلك السن، تكون حياتنا الغضة قد امتلأت بمشاعر الرغبة والتوق والسخط والأمل وذلك فيما يتعلق بما نتوقعه من «المدير»، وغالباً ما تكون معظم هذه المشاعر منسية ضمن اللاوعي. وبمرور الوقت، تنموا بذور التجربة الطفولية مع السلطة لتتخذ شكل مواقف محددة تجاه هذه السلطة، مواقف نميل لحملها معنا من وضع ما من أوضاع العمل إلى وضع آخر. وتتفاعل هذه المواقف مع شخصية كل فرد من مدرائنا ومع أساليبه لتكوّن تجارب عديدة متنوعة. وإذا ألقينا نظرة من بعد، نرى أن مشاعرنا تجاه السلطة تكون واضحة بفضل ثباتها من وظيفة لأخرى. وإن إلقاء نظرة معمقة داخل تلك المشاعر وأنماط المواقف هو الخطوة الأساسية الأولى للوصول إلى تفاهم مع دراما العلاقات مع السلطة التي لا يمكن فصلها عن تجربة العمل ضمن المؤسسات.

التعرف إلى مواقفك إزاء السلطة

جمع المعلومات

قبل أن تقدم على فحص الأنماط المتعددة للعلاقة مع السلطة، فإن من المهم جمع بعض المعلومات من تجاربك الخاصة. اكتب أسماء آخر ثلاثة مدراء قمت بالعمل معهم. سيتعين عليك القيام بسلسلة من التمارين لدى التفكير بكل مدير على حدة. والتمرين الأسهل سيكون ذاك المتعلق بمديرك الحالي، أما بالنسبة للآخرين، فعليك استرجاع العالم الذي عشت فيه خلال تلك الفترة.

لنبدأ برئيسك أو مديرك الحالي. حاول أن تتذكر مواقف معينة جرت بينكما والأماكن التي جرت فيها تلك المواقف في العمل. حاول أن تتخيله (أو

تتخيلها) في أجواء أخرى :معك وحدك، مع آخرين في اجتماع، يتحدث أمام مجموعة كبيرة، في موقف ما مع رئيسه (أو رئيسها). اسمح لتلك الصور بأن تتطور. لا تحاول تحليلها. اكتف بمراقبتها.

أين يجري الحدث؟.. ماذا يفعل رئيسك: يجلس، يقف، يتكلم، يصرخ، يقوم بإشارات، يصغي؟.. أين مكانك في الصورة؟.. ما هو الوضع الذي أنت فيه؟.. ماذا تفعل؟.. ما هو الوقت؟.. اسمح للصور أن تتطور لتتحول إلى صور أخرى من حياتك المهنية. وعندما يظهر رئيسك في الصورة، ركز انتباهك بشكل خاص. حاول أن تسترجع حادثة معينة مؤلمة أو صعبة كان لرئيسك ضلع فيها. تذكر قدر الإمكان كيف كانت التجربة. حاول استرجاع تجربة سارة أو مجزية بشكل خاص. وتذكر إلى أقصى حد مستطاع كيف كنت تفكر وتشعر في ذلك الوقت. إنك بهذا التمرين تقوم «بتذكير» نفسك عن طريق عواطفك وحدسك ومدركاتك الحسية كيف كان عليه الأمر عندما كنت مع رئيسك.

وبمجرد أن قمت بملاحظة العديد من الصور واسترجاع ما يمكنك استرجاعه حول تجربتك مع رئيسك، يمكنك البدء بالتفكير والتحليل. كيف تلخص ذلك (دوّن ملاحظات موجزة بكلمات ذات دلالة). ماهي أول ذكرى تحملها عن رئيسك؟.. ما الشكل الذي كنت تأمل أن تكون عليه العلاقة؟.. ما هي الأوجه التي يتفق بها الواقع مع ما كنت تأمله، وما هي الأوجه التي يختلف بها معه؟.. هل تتطلع إلى استمرار العلاقة؟.. كيف يمكن لها أن تأخذ شكلاً مختلفاً؟.. ما هو الشيء الذي تفتقده أو الشيء الذي لم تحاول استغلاله في تلك العلاقة؟ كيف كان شعورك بنفسك بشكل عام طوال مرحلة علاقتكما؟.. كيف تشعر الآن بشأن قراراتك وسلوكك ؟ ماهو الشيء الذي كنت ستفعله بشكل مختلف؟.. كيف كانت نظرة رئيسك إليك باعتقادك؟.. كيف يمكن له

أن يصفك لو أن أحداً اتصل به ليسأله رأيه بعملك؟ . . وهنا أيضاً، دوّن ملاحظات موجزة بكلمات ذات دلالة.

اختر أربع صفات قد يستخدمها هو (أو هي) لوصفك. اختر أربع صفات قد يستخدمها مراقب موضوعي لوصف علاقتك بمديرك.

بعد أن تنتهي من التذكر والملاحظة والاسترجاع والتسجيل ضع القلم والورقة جانباً وأوقف التمرين. انتظر لبعض الوقت قبل أن تعود للتمرين ذاته ولكن مع التركيز على رئيس سابق هذه المرة. كرر التمرين ثلاث مرات، مرة لكل واحد من آخر ثلاثة رؤساء عملت معهم.

بعد الانتهاء من الأقسام الثلاثة للتمرين، قم بتكراره مركزاً على والدك (والديك) أو على أشخاص قاموا برعايتك بشكل أساسي. قد يكون هذا القسم من التمرين أكثر صعوبة. فالجزء الأعظم منا ليس معتاداً على تحليل علاقته بالوالدين بطريقة موضوعية ـ كما أننا لسنا معتادين على أن ننظر إليهما فقط من منطلق دورهما كشخصيات تمثل السلطة. هنا نحن نبحث عن دلائل تشير إلى تأثير والديك على علاقتك بالسلطة.

لدى الانتهاء من تلك التمارين، ضع ملاحظاتك وقوائم الصفات جانباً. وقبل العودة إليها، نود أن نناقش نموذجاً سيساعدك على تحليل الأفكار التي تتكرر في علاقتك بالأشخاص الذين يتمتعون بالسلطة.

المواقف المختلفة إزاء السلطة

يحمل كل منا إلى علاقاته مع السلطة في سن الرشد مزاجاً وشخصية خاصة ومجموعة خاصة من التجارب العاطفية مع شخصيات كانت سابقاً تمثل السلطة. ومن الطبيعي أن يتأثر رد فعلنا العاطفي إزاء أن يدير أحد ما أمورنا تأثراً كبيراً بشخصية المدير وأسلوبه. إلا أن لدينا جميعاً نزعة لتكرارمواقف وأنماط السلوكيات الكامنة. وبقدر ما يمكننا أن نعي تلك الأنماط، تتوفر لدينا فرصة

تغييرها لدى الضرورة. إن نمطك الخاص من المشاعر والمواقف سيكون أكثر تحديداً ودقة من التصنيفات الواسعة التي تبينها النماذج التي نحن بصدد تقديمها، لذا عليك أن تعتبرها نقطة انطلاق وأن تعدلها لتناسبك بشكل أفضل. إن الهدف الحقيقي هو التعرف على أنماطك وعلى مواقفك لدى قيامك بتجربتها، أي عندما تتكشف بشكل فعلي.

هناك ثلاثة مواقف عامة إزاء السلطة: الملتزم والمنفعل وموقف عدم التدخل. وليس لهذه المواقف أي قيمة مرتبطة بها ـ أي أن أحدها لا يتفوق على الموقفين الآخرين بحد ذاته. ففي كل منهما هناك إمكانية أن يكون المرء منتجاً أو فاشلاً وظيفياً وذلك حسب مستوى التطور لدى الفرد وشخصية الإنسان الذي يمثل السلطة والجو العام في المؤسسة. فما يقرر استجابتك الفعلية للسلطة في لحظة ما هو استعدادك النفسي وسلوك المدير. ولكن لدى استرجاع العلاقات السابقة، يمكن لمعظم الأشخاص التعرف على نزعة ما لتبني موقف معين دون غيره.

إن الشخص ذو الموقف الملتزم يميل للسعي وراء علاقة مع شخص في السلطة ويرحب بهذه العلاقة. ويرى هذا الشخص في رئيسه إمكانية كونه راعياً له ومعلمه وحاميه و/أو الشخص الذي يتعهده. فهذا الشخص يرحب (أو ترحب) بوجود رؤيا ومسار موجَّه يقدمهما قائد قوي ويسعى لإيجاد السبل لقضاء وقته مع ذلك القائد. ووجهة نظر هذا الشخص، سواء كان يعي ذلك أم لا، هي أن القوة التي تنساب عبر التسلسل الهرمي للمدراء هي أكثر السبل فعالية لتحقيق الإنجاز والنجاح. وهناك العديد من الأفراد ممن وصفناهم في فصول: «العمل أكثر مما ينبغي ومواصلة العمل لدرجة الإرهاق»، و«الاندفاع الدائم وراء أحلام النجاح السريع» و«التعامل بخشونة مع الرأي المعارض»، يتخذون الموقف الملتزم إزاء السلطة. وفي الغالب يكون الأشخاص الذين يتخذون هذا الموقف قد مروا بتجارب سابقة إيجابية وبناءة ومتعاونة مع

أشخاص في السلطة (وعلى العكس من ذلك، قد يتوقون بشدة لعلاقة من هذا النوع نظراً لتجربة سابقة لهم مع شخصيات ذات سلطة كانت بعيدة أو غائبة أو ضعيفة).

ويمثل الموقف الملتزم، بشكله الأكثر نضوجاً وإنتاجية، مستوى عالياً من الالتزام ومن الرغبة في تكريس جزء كبير من الطاقة الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة أو العمل. كما أنه قد يكون موقفاً إزاء السلطة يتخذه الأشخاص الشديدو الاعتماد على غيرهم، الذين يفتقرون للثقة بشأن إمكاناتهم وأهدافهم. ونرى الجانب القاتم من الموقف الملتزم، في حده الأقصى، في التنازل عن القوة الشخصية وإسقاطها على شخصية القائد. والعنصر المشترك في كلا الأسلوبين اللذين يتجلى بهما الموقف الملتزم هو التوجه القوي نحو التركيبات الرسمية للقوة والسلطة والالتزام الشديد بها.

إن الموقف المنفعل شبيه بالموقف الملتزم من حيث أن الفرد الذي يتخذ هذا الموقف يكون متوجهاً بقوة نحو السلطة ونحو الشخص الذي يمتلكها. ولكن مواقف وسلوكيات هؤلاء الأشخاص تكون مجرد ردود فعل لتوجيهات الشخص الماثل في السلطة (كما في القاعدة المعروفة: «لكل فعل رد فعل معاكس ومساو له في القوة») فهم يعتبرون قضية السلطة جدلية متطورة تجري بين فردين متساويين رغم حقيقة وجود أحدهما في موقع السلطة في تلك اللحظة. ويكون الفرد ذو الموقف المنفعل، من خلال أساليبه الأكثر إيجابية، شديد اليقظة حيال مهمة الشركة أو حيال مجال عمله، كما أنه يتحدى أقرانه ورؤساءه على حد سواء بأن يفكروا بالمشاكل والفرص التي تواجه المجموعة، بمزيد من العمق أو بطريقة مختلفة.

أما من خلال الأساليب الأكثر تدميراً لهذا الموقف، يكون الفرد ذو الموقف المنفعل هو المتمرد الدائم الذي يواجه قضايا غير قابلة للحل مع السلطة بشكل عام. لقد تحدثنا عن هذا النمط في فصل «متمرد يبحث عن

قضية». ويعتبر هؤلاء التوجيهات الصادرة عن المدير بمثابة محاولات للحد من إبداعهم واستقلاليتهم. وتتسم علاقاتهم مع رؤسائهم غالباً بالصدام والتوتر بشكل يؤدي لتقويض الروح المعنوية لدى المجموع. إن الموقف المنفعل إزاء السلطة يضفي تشدداً وتركيزاً على قضية القوة واستعمالها في المؤسسة أو ضمن مجموعة العمل. وهذا التشدد يشتمل على الاحتمال بأن يكون إما محرضاً خلاقاً أو تحدياً معرقلاً بالنسبة لشرعية أحد القياديين، ويجري التعبير عنه بأساليب قد تدعم أهداف المجموعة أو تقوضها.

وكثيراً ما تتبدى بعض ملامح الموقف المنفعل لدى أصحاب الأعمال الحرة، ولكنهم بدل الاشتباك مع السلطة وإعلان معارضتهم لها، فإنهم يعملون خارج الحدود الإدارية السائدة وذلك لأنه ما من تركيبة أخرى تنطوي على معنى بالنسبة لهم. ففكرة امتلاك السلطة لا تجتذبهم بقدر ما تجذبهم فكرة الاستقلالية: أي حرية المضي وراء أفكارهم والتصرف بوحي مبادراتهم الخاصة دون رقيب. إن أكثر أصحاب الأعمال الحرة نجاحاً لا يعتبرون متمردين بقدر ما يعتبرون رواداً، يندفعون باتجاه الحدود ليتسنى لهم تأكيد وضعهم بحسب شروطهم الخاصة. والنمط الخاطئ من صاحب العمل الحر الحقيقي يمثله أولئك الأشخاص الذين يتسم رد فعلهم تجاه السلطة بدرجة من القوة تدفعهم لإنشاء شركتهم الخاصة، سواء شعروا بأنهم مستعدون لذلك أو راغبون به بصدق أم لم يشعروا. إن هؤلاء في الواقع نوع مزيف من أصحاب الأعمال الحرة.

أما موقف عدم التدخل إزاء السلطة فهو يتصف بلامبالاة جوهرية تجاه السلطة الرسمية. وهذا ليس بالتمرد، ولكنه موقف يتبناه أشخاص يمتلكون إحساساً قوياً بأنفسهم وبشعور يضاهيه قوة بالكفاءة وبأن لديهم مهمة يقومون بها. وهم يعتبرون القائد منسّقاً لأنشطة زملائه من المهنيين، أي أشبه ما يكون

بضابط حركة الطيران. وهم مستعدون للانضواء تحت لواء قيادة المدير طالما أنهم يرونها منطقية ولا تمس حماسَهم المهني والمهمة التي هم بصددها. وغالباً ما يصبح الأشخاص الذين يقفون هذا الموقف أفراداً ذوي إسهام خاص من نوع ما. ونصادف موقف عدم التدخل هذا في كثير من الأحيان بين الأكاديميين وبين الأطباء في مركز طبي أو منشأة أبحاث وبين الشركاء في شركة للمحاماة أو شركة خدمات مهنية أخرى. وقد يشكل هذا الموقف، من خلال أساليبه الأكثر إيجابية، جوهر النموذج الداعي للمساواة المهنية والقائم على الاحترام المتبادل والتنازلات العقلانية.

أما بشكله السلبي، فإن موقف عدم التدخل قد ينجرف باتجاه اللامبالاة إزاء الاتجاه العام للمؤسسة وبالحاجة للعمل المشترك. ونرى أحياناً التجليات الخاطئة لهذا الموقف في أنماط السلوك التي وصفناها في فصول «رؤية العالم بمنظار شديد التباين» و«الصمم العاطفي عن مشاعر الآخرين» و«انعدام الشعور بالحدود».

التعرف على موقفك السائد إزاء السلطة

من المهم أن نعرف أن المواقف الثلاثة إزاء السلطة التي ذكرناها للتو ليست نماذج للشخصية. وإنما هي طريقة للنظر إلى ديناميكيات العلاقات مع السلطة. إن ما يحدد ديناميكية العلاقة هي شخصية وسلوك كل من المرؤوس والمدير. فالمدير ذو المهارة الفائقة الذي يكنُّ تقديراً للقدرات والإمكانات الفريدة لكل فرد من مرؤوسيه (أو مرؤوسيها) قد يكون بإمكانه استثارة موقف ملتزم حتى من شخص ذي تاريخ حافل بالعلاقات السلبية مع المدراء وذي موقف منفعل تجاه السلطة. ومن ناحية أخرى، يمكن لمدير مستبد، لا يقدر تنوّع المهارات ووجهات النظر لدى مرؤوسيه، أن يقود حتى أكثر الموظفين التزاماً إلى الشعور بالغربة وإلى اتخاذ موقف المنفعل.

وعلى أية حال، فنحن جميعاً نقف موقفاً نموذجياً من السلطة، وهو «خيار خاطئ» من نوع رديء. ولكي تقرر إن كان موقفك هو من النوع الملتزم أم المنفعل أم موقف عدم التدخل، يمكنك العودة إلى المعطيات الناتجة عن التمرين الذي قمت به. استعرض المواد الواردة ولكن بعد أن تأخذ باعتبارك الآن نموذج المواقف الثلاثة إزاء السلطة. ومن المؤكد تقريباً إنك ستجد فترات كنت فيها تتبنى أحد المواقف الثلاثة. ولكنك ستجد أيضاً أن أحد تلك المواقف يتكرر أكثر من غيره ويمكن وصفه بموقفك «الخاطئ». وقد يتطلب التعرف على هذا النمط أن تعود بالتحليل إلى ما قبل آخر ثلاثة مدراء عملت معهم. تمهل. فكر كيف كان الناس الذين يعرفونك أكثر من غيرهم في العمل سيصفون علاقتك بالسلطة. أي موقف من المواقف الثلاث يرون أنه يميزك أكثر من غيره؟. . ولمساعدتك على إجراء التحليل، فيما يلي بعض السمات السلوكية المرتبطة بكل من المواقف الثلاثة:

الموقف الملتزم

عملت مع العديد من المديرين الذين كنت تكن لهم إعجاباً كبيراً.

- أنت تعتبر علاقتك مع المدير مصدراً رئيسياً للتعلم.
- أنت تعتقد بأن عمل المؤسسات يسير على أفضل وجه عندما يرئسها مدير قوي لا يخشى فرض سلطته (أو سلطتها).
- أنت تُعلي من قيمة فكرة الاعتراف بمردود العمل (انظر الفصل 13).
- أنت تحكم من خلال ملاحظتك للأمور أن الإمكانية والعمل الجاد هما فعلاً ما يؤدي بالأشخاص لشغل مناصب عالية في المؤسسة.
- أنت تود أن تصبح يوماً ما المدير العام في مؤسستك.

الموقف المنفعل

- لديك تاريخ، يمتد لمرحلة الطفولة والمراهقة، يدل على أنك من النوع ذي «التفكير الحر» ولديك غالباً وجهات نظر خاصة بك.
- إن قائمة الأبطال الذين تحترمهم تتضمن العديد من الأشخاص المعروفين بالفردية وبالميل لتحدي السلطة الرسمية والعادات السائدة.
- أنت تعتقد أن أداء المؤسسة يعتمد مباشرة على مواهب العاملين فيها أكثر مما يعتمد على نوعية الإدارة.
- أنت معروف بأنك تعبِّر عما في ذهنك خلال الاجتماعات، سواء كنت تتفق مع إجماع رؤسائك أو آرائهم أم لم تكن.
- أنت تحمل التقدير للمدراء الذين يرحبون بالمعارضة وبتحدي وجهات نظرهم.
- أنت كثيراً ما تختلف مع وجهات نظر مديرك و آرائه.
- من حيث الجوهر، أنت تعتقد نفسك شخصاً مبدعاً أو صاحب عمل حر -داخل المؤسسة أو خارجها.
- أنت تفكر باستمرار بأن يكون لديك عملك الخاص.

موقف عدم التدخل

- أنت ترى أن مهنتك تتطور من حيث الجوهر وفق تطور مهنة شخص خبير ذي مساهمة فردية.
- أنت تتعلم من أقرانك المهنيين أكثر مما تتعلم من مدرائك.
- لدى مواجهتك لمواقف تنطوي على التحدي داخل العمل فإنك تلجأ لزملائك أكثر مما تلجأ للمدراء.

- أنت لا تطمح للعب دور المدير العام أو لأي دور إ داري على الإطلاق.
- أنت تميل إما إلى انتقاد من يسعون بجد لاحتلال مراكز قوة داخل المؤسسات أو إلى عدم فهم تصرفاتهم بكل بساطة.

التعرف على المنطقة الصماء ضمن موقفك من السلطة

إن كل موقف يتضمن احتمال خلل وظيفي يؤدي لتدمير الذات. ماذا تعرف عن سلوكياتك الخاصة المدمرة للذات ضمن علاقتك بالسلطة؟ . . إن الأنماط الخاصة بك من تدمير الذات قد تكون أشكالاً مختلفة من السمة الرئيسية للخلل الوظيفي و المرتبطة بكل من المواقف السائدة التي تناولناها بالبحث. وسنتطرق الآن لكل من هذه النزعات المتسمة بالخلل الوظيفي.

يمكن القول أن الموقف الملتزم هو بشكل عام أكثر الأنواع إنتاجية وقابلية للتكيف في معظم المؤسسات، وبخاصة تلك التي توفر للعاملين فيها قيادة ملتزمة تتمتع بالخبرة. ويمكن للأشخاص الذين يتخذون الموقف الملتزم أن يقوموا بكل سهولة بتنسيق مواهبهم الشخصية وأهدافهم لتتفق مع مهمة المؤسسة وأهداف مجال عملهم ويغلب أن تكون علاقاتهم مع مدرائهم إيجابية ومتوافقة. ومن المتوقع أن تكون الروح المعنوية والالتزام على سوية عالية في المؤسسات التي يلتزم معظم موظفيها بهذا الموقف تجاه السلطة. أما إمكانية الخلل الوظيفي في هذا الموقف فتكمن في مجال المبادرة الشخصية.

إن كبار المدراء يحصلون على رواتبهم لقاء قيامهم بالمبادرات وبقيادة المؤسسة نحو تحقيقها. ولكن على كل مهني في دنيا الأعمال أن يتحمل مسؤولية التعرف على الفرص واتخاذ المبادرات بنفسه. وما من أحد يستطيع الاعتماد فقط على رؤيا وتوجيهات مديره (أو مديرها) في فهمه للكيفية التي يتطور بها وضع العمل الحالي وفي رؤيته للاستجابات الخلاقة المطلوبة. إن كل

مدير بحاجة ليواجه التحدي وبحاجة لمشاهدة الوضع الآخذ بالتطور من خلال وجهة نظر مرؤوسيه.

إن المدراء الجيدين يرغبون بالحصول على أفضل الأفكار وأفضل الآراء المتعمقة من مرؤوسيهم حتى ولو كانت تناقض وجهات نظرهم، وهم يريدون أن يتم التعبير عن تلك الأفكار والآراء حين تؤدي، وحيث تؤدي، إلى رفع قيمة القرارات التي يجري اتخاذها. وهناك بعض المدراء الذين يطلبون هذا النوع من المشاركة بشكل أوضح من غيرهم. ومن واجب كل مهني في عالم الأعمال أن يتبنى موقفاً مستقلاً في مواجهة السلطة حين يرى أن وضع العمل يستوجب ذلك. والشخص الذي يقف عادة موقف الملتزم ولا يقوم بانتقاد توجيهات أصحاب السلطة ولا بالجدال بشأنها يتصف غالباً بالضعف فيما يتعلق بهذا المجال.

وفي حال كنت تتبنى عادة الموقف الملتزم، عليك أن تفكر فيما إذا كنت تتبع أيضاً النمط الذي يتجنب الخلاف والصدام مع مرؤوسيه. هل تقوم في الاجتماعات بالتعبير عن آرائك بحرية ضد وجهة النظر التي يُجمع الكل عليها أو ضد وجهة نظر مديرك في حال اضطررت لذلك؟.. هل تتحدث غالباً عن أفكارك ومشاعرك أو هل تنتقد مخططات الإدارة أمام الآخرين، بعد الاجتماعات؟.. (هذه السلوكيات يمكن غالباً تقويمها بشكل أفضل من قبل شخص تعمل معه يكون قد شاهدك في عدة مواقف تتعلق بالعمل).

إنك أنت المسؤول أولاً وآخراً عن مهنتك. و الأشخاص الذين يتخذون موقفاً ملتزماً إيجابياً إزاء السلطة يميلون غالباً لرؤية مدرائهم على أنهم حكماء وأقوياء لأنهم يرغبون برؤيتهم بهذا الشكل. ونحن نرى ذلك حتى لدى الأفراد الذين يتمتعون بالنضوج. ويترافق ذلك على الدوام بتخل خفي عن مسؤولية الاختيار الشخصي ومسار المهنة، لتترك في يدي الشخص صاحب السلطة. إن بوسع الأشخاص الذين يقومون برعايتك وحمايتك أن يقدموا لك العون في

تطوير حياتك المهنية، لكنك لا تستطيع الاعتماد عليهم لمعرفة ماذا يتوجب عليك عمله. قد يرجع السبب أحياناً إلى أن الحركة الأفضل التالية في حياتك المهنية ربما كانت خارج العمل الذي تقوم به حالياً أو خارج المؤسسة التي تعمل بها، وهي بذلك تتعارض مع مصالح مديرك وحتى عندما لا يكون الوضع على هذا النحو،فإنه مامن أحد يستطيع أن يعرف المسار الذي سيشعرك بقمة الرضى في حياتك المهنية.

إن الموقف المنفعل تجاه السلطة، في أكثر أشكاله إظهاراً للخلل الوظيفي، قد يؤدي إلى سلسلة من العلاقات مع السلطة تتسم بالصدام المزمن. فأن تكون أنت «المعارضة الموالية» أحياناً، وتلعب دور «محامي الشيطان» شيء. في بعض الأوقات فقط. وأن تشعر على الدوام وبشكل لايتغير بشعور المعارضة والغضب والإحباط وخيبة الأمل تجاه رؤسائك هو شيء آخر تماماً. فبعد حين لا يعود ذلك مصدراً للأخذ والعطاء الخلاقين بل يتحول إلى ما يشبه النقيض من ذلك: استنزاف للطاقة وللروح المعنوية لك ولرئيسك وللمجموعة بكاملها. هناك فرق كبير ما بين المتمرد الذي يكون مصلحاً، وبين المتمرد الذي يتصرف من منطلق السلبية. ففي الحالة الثانية لا تتحول «الثورة» مطلقا إلى عملية خلق النظام الجديد، بل تبقى تياراً دائماً من النقد يكمن في العمق قد يتحول إلى امتعاض ومرارة.

وبمرور الوقت، ولدى تحول الاختلاف الخلاق ووجهة النظر المستقلة إلى نمط يمكن التكهن به من السلبية تجاه المبادرات الآتية من السلطة، تأخذ هوية الشخص، بوصفه متمرداً لا يصلح للعمل ضمن فريق، بالتشكل داخل المؤسسات. وبمجرد أن تشكلت يصبح من الصعب تغييرها، وتتحول إلى تهديد جدي لمصداقية الفرد. وإن الموقف السلبي وغير المتوازن المستمر تجاه السلطة قد يكون في معظم الأحيان دلالة على أن الشخص المعني يعاني من

صراعات داخلية مع السلطة متجذرة في مواقف حياتية سابقة. وتكون إمكانية تدمير الحياة المهنية كبيرة ضمن هذا النمط.

في حال اكتشفت، بعد استعراض علاقاتك مع السلطة على مدى فترة من الزمن، إنك كثيراً ما تلعب دور المتمرد السلبي، ننصحك بالتماس استشارة نفسية أو مساعدة من أحد المدربين. نحن هنا لا نقصد أن ذلك يعتبر دليلاً على وجود مشاكل نفسية عميقة. فكما أن لكل منا مواطن ضعف وتوترات ديناميكية تتعلق بالشخصية وسلوكيات تسبب له الأذى، لديه أيضاً مواطن قوة. ولكن القضايا المرتبطة بالمتمرد السلبي لا تحتملها معظم المؤسسات كما أنها تؤدي إلى سمعة تهدد الحياة المهنية تطبع الشخص بطابع الخلاف الدائم مع المؤسسات. إذاً أنت بحاجة لالتماس المساعدة لتغيير هذا النمط من السلوك.

أما النقطة الصماء لدى الأشخاص الذين يتبنون موقفاً يتسم بعدم التدخل إزاء السلطة فهي لا مبالاتهم بالقوة. إن القوة هي حقيقة. إنها طاقة اجتماعية ولا يمكن تجاهلها. والفرد الذي يقوم بالإسهام في العمل، وتأسره مشاريعه الخاصة إلى الحد الذي يجعله يفقد مسار ديناميكيات الإدارة وسياساتها، معرضٌ لخطر التهميش ضمن المؤسسة. فالأستاذة في دائرتها والطبيب في مشفاه والشريك الحقوقي في شركته قد تغريهم أحياناً فكرة ترك «الإدارة» لغيرهم ليركِّزوا على أبحاثهم أو على حاجات زبائنهم فحسب. يمكنهم أن يفعلوا ذلك، لفترة من الوقت فقط، ولكن ليس إلا ما لا نهاية. فالقوة في مؤسسة ما تعنى بأمر اعتماد الموارد وبتحديد توجهات المؤسسة. فإذا كنت تود الحصول على موارد للقيام بعملك، عليك بالمشاركة في ديناميكيات القوة في مكان هذا العمل. وإذا كنت تريد أن يكون لك رأي في مسار المؤسسة وفيما ستصبح عليه فعليك بالمشاركة في السياسات الإدارية. ولا يعني هذا أنك يجب أن تصبح مديراً. ولكن عليك أن تكون على صلة بالإدارة وأن تكون جزءاً من ديناميكية القوة وصنع القرار.

إن السلطة، كما رأينا، هي قضية نفسية مشحونة بالنسبة لمعظمنا. وهي تحمل شحنة عاطفية كانت قد تكوّنت أثناء مرحلة الطفولة، وأنت تمارس عملك انطلاقاً من مواقف كانت قد تشكلتْ قبل وقت طويل من التحاقك بأول عمل لك. ولمّا كان كل عمل في المؤسسات يجري عن طريق السلطة وخلالها، فأنت بحاجة لإمكانية أن تكون مرناً وخلاقاً، بالإضافة لكونك حذراً مدافعاً عن نفسك في علاقاتك مع رؤسائك. إن تلكْ هي إحدى الركائز الأساسية للنجاح في الحياة المهنية. وتُعتبر الصدامات في هذا المجال من أكثر الأسباب شيوعاً في تعطيل مسار الحياة المهنية.

إن الخطوة الأولى للوصول إلى تفاهم مع السلطة هي النظرة المعمقة. فأنت بحاجة لفهم مشاعرك تجاه السلطة والكيفية التي تقوم بها هذه المشاعر بالمساهمة بزيادة فعاليتك أو بعرقلة مسيرتك. أنت بحاجة لإدخال عاداتك اللاواعية ضمن نطاق إدراكك الواعي، وليست هذه العملية بالسريعة أو بالسهلة. إننا نقدم مشورات إلى كبار المدراء ممن لا يزالون منشغلين بمسألة «قضايا السلطة» التي تخصهم. إن عملية إلقاء نظرة معمقة تتضمن تركيز الانتباه عندما يكون هذا التركيز من أصعب الأمور، في المواقف التي تجد نفسك فيها أسير ردود أفعال انفعالية عنيفة أو في حال كان لزاماً عليك الاستجابة لمشاكل في غاية التعقيد تتضمن الكثير من الشخصيات المختلفة. والمبدأ الدليل هنا، كما هو على الدوام «أعرف نفسك» وعن طريق وعيك لوضعك ومواقفك فإنك تكتسب القدرة على اتخاذ قراراتك الخاصة بشأن كيفية ارتباطك بالسلطة، بدل أن تجعل تاريخك يملي عليك مستقبلك..

الفصل الخامس عشر

استخدام القوة

من لا يؤمن بالقوة هو كمن لا يؤمن بالجاذبية الأرضية
ليون تروتسكي Leon Trotsky

كانت سوزان ماير Susan Meyer امرأة شديدة الذكاء، جذابة، مجدّة وقديرة، كما كانت على استعداد لبذل تضحيات شخصية في سبيل تحقيق أهداف العمل الذي تقوم به ـ أي أنها كانت من ذلك النوع من النساء اللواتي يتوقع المرء أن يجد أسماءهن ذات يوم في مجلة فورتشن Fortune في لائحة «أقوى خمسين امرأة». كانت حياة سوزي المهنية عبارة عن سلسلة متصلة الحلقات من التصاعد ـ مزيد من المسؤوليات، مزيد من الناس، مزيد من الدخل، عمليات أكبر. أي أنها كانت من النوع الذي يمكن أن نسميه «على طريق النجاح».

ومنذ بداية عملها كمساعدة مدير صنف، في شركة كبرى لإنتاج السلع الاستهلاكية المغلّفة، برزت سوزان في عملها، وكانت تبدي من الإبداع والبصيرة النافذة داخل نفسية المستهلك ـ المدعّمة «بالمعطيات الثابتة» ـ ما أكسبها أعظم التقدير في شركتها. كانت تعمل بانسجام مع أعضاء فريقها، ومع

مديرها ومع المساعدين المعينين للعمل في دائرة الصنف الذي تعمل به، الذين كانوا في السنة قبل النهائية من درجة الماجستير.

ولفتت سوزان نظر كبار المدراء الذين رأوا فيها موظفة يُحتمل أن تشغل منصب مدير عام لأحد الأقسام في الشركة. تم اختيارها لمهمة كانت «مجزية» من نواح عدة، وهي استلام منشأة تصنيع تعاني من بعض الصعوبات في منطقة كان المنافس الرئيسي فيها قد شُلَّ نتيجة إضراب وخسر قدراً كبيراً من حصته في السوق. كانت مهمة تنطوي على احتمال كبير بالنجاح كما كانت موضع اهتمام رئيس الشركة والمدير التنفيذي فيها. قبلت سوزي التحدي بسرور، وكانت تتوق لفرصة إثبات كفاءتها بتحمل مسؤوليات الإدارة العامة. في وضع تكون فيه قادرة على تحقيق هدف للشركة ـ تحت أنظار كبار المدراء.

رتبت سوزي أمر انتقالها وعائلتها إلى دالاس، لقاء تضحية شخصية كبيرة، ووصلت إلى الموقع بعد عيد الميلاد مباشرة، جاهزة للعمل. كانت قبل انتقالها قد قابلت بعضاً من فريق إدارتها، وأبدى معظمهم شعور المودة تجاهها، رغم أن أحدهم مازحها قائلاً: «بالرغم من كونك شمالية» (فقد كانت سوزي من سكان نيويورك في الأصل)، كانت تدرك وجود بعض المشاعر غير الودية نتيجة إخطار المدير العام السابق بأن الوقت قد حان ليتنحى، ولكن بدى الجميع وكأنهم يتفهمون أن ذلك لم يكن ذنبها ـ بل أن البعض كانوا يوافقون على أن المدير السابق، جوناثان Jonathan، كان يعرقل نمو العمل. لذا شعرت سوزان بالدهشة عندما استقبلها بعض أعضاء فريق عملها الجديد بتهذيب يشوبه التعالي.

كان سلوك رئيس قسم المبيعات ستيف، باعثاً على الحيرة والانزعاج بشكل خاص. فقد تباطأ في الاتصال بها لإبلاغها بأنه لن يتمكن من حضور أول اجتماع مقرر لأنه كان مضطراً للذهاب مع أحد مندوبي المبيعات لزيارة زبون مهم. وكانت تنقضي أيام قبل أن يجيب على رسائلها الصوتية كما أنه لم

يكن أبداً ليجيب على بريدها الإلكتروني. وعندما كانا يتبادلان الحديث كان هو مقتضباً، مع التلميح بأنه كان يعتقد أن الشركة قد ارتكبت خطأً بإرسالها سوزان لحل مشاكل كان بوسعهم معالجتها. وقد أخبرها أنه كان قد مضى عليه في العمل ثلاثون عاماً تقريباً، وأنه ليس بحاجة لمساعدتها (وكاد أن يذكرها بأنه كان أكبر منها بعشر سنوات على الأقل).

وكانت سوزان، طوال هذه الفترة، مصممة على أن تكسب احترام وتعاون الجماعة، وذلك عن طريق محاولة مضاعفة جهودها الرامية إلى إثبات نفسها كرئيسة ومديرة كفء جديرة بالثقة. تفادت الطعم ولم تشتبك في معارك مع ستيف، لدرجة أنها كانت تتعمد أَخْذ مشورته في القرارات المهمة ـ كشخص ذي معرفة عميقة وقديمة بعمل المؤسسة. كما حرصت على مقابلة أعضاء آخرين في المؤسسة، لا الموظفين المسؤولين أمامها مباشرة فقط. وكانت تعمل أكثر من أي شخص ومن كل شخص، لتقوم بإعداد تحليل استراتيجي معمَّق للعمل وموقعه في السوق، خلال الشهرين الأولين اللذين قضتهما في العمل، بشكل يفوق ما كان قد تم إنجازه خلال السنوات العشرين الماضية.

ومما يبعث على الأسى أن جهود سوزان قد أخفقت. فلم تستطع في نهاية الأمر الحصول على دعم «المجموعة المؤثرة» من العاملين لديها. فقد استمر ستيف في مقاومة قيادتها بأسلوب سلبي ـ وبتقويض جهودها الرامية لإثبات نفسها كقائدة للجماعة. وثبت في نهاية الأمر أن النصر الذي أحرزه كان باهظ الكلفة، فقد أُجبر على مغادرة الشركة في نفس الوقت الذي أُعيدت فيه سوزان إلى المقر الرئيسي للشركة. وعن طريق إجراء عملية مطولة «لتشريح» الأشهر الثمانية عشر التي قضتها سوزان في دالاس، تمكنّا من استخلاص عدة نتائج تتعلق بفشل سوزان. كانت النتيجة الأولى هي أن ستيف ضللها، فهي لم تكن تدرك أنه كان يعتبر نفسه الوريث الشرعي لجوناثان ـ ولم تفهم ذلك لمدة أربع أشهر كانت حاسمة. ولكن حتى بعد أن أصبح واضحاً أنه كان عدواً لها،

فشلت سوزان في التصرف بكفاءة حيال تحدي ستيف لقيادتها. حاولت أن تصادقه، أن تجعله موضع ثقتها، وأن تسوي الأمور عن طريق الحديث معه. بل إنها جربت الالتفاف عليه بأن حاولت أن تكسب حلفاءه لصفها. كما حاولت أن تثْبِت قيمتها للعاملين معها عن طريق العمل بدأب وذكاء.

لكن سوزان لم «تستخدم صلاحياتها». فلم يحدث أبداً أن قامت باستدعاء ستيف إلى مكتبها، بعد اجتماع ما أبدى فيه هو نوعاً من عدم الاحترام (كان أذكى من أن يتحداها بشكل مباشر) لتقول له «اسمع ياستيف Steve، لقد بذلت ما بوسعي لأعمل معك، ولكن لا يبدو أن الأمر يهمك. لذلك أود أن أخبرك بشيئين: أولاً، لا تحاول العبث معي أبداً مرة أخرى. وثانياً، أعتقد أن الوقت قد حان لتبدأ بالبحث عن عمل آخر، لأن من الواضح أنك لا ترغب بالعمل من أجلي (لا «معي»). ولا هي حاولت مواجهته بقتال من نفس النوع الخشن الذي لا يعرف حدوداً والذي كان يشنه هو عليها (تشويه سمعته والعمل على جعله يواجه الفشل وإحراجه أمام الجميع، أي إجباره على مغادرة المؤسسة). وباختصار، لم تستخدم سوزان قوتها ببراعة للتخلص من ستيف أو لإيقافه عند حده.

ولدى الحديث معها عما جرى (وعما لم يجر) لاحظنا أن سوزان أبدت رد فعل ذو دلالة على كلمة قوة: فقد عادت برأسها للخلف بصورة عفوية وقالت أنها تواجه صعوبة في تخيّل نفسها تستخدم قوتها تجاه شخص آخر، أي أن تطلب من أحد فعلياً أن يقوم بشيء. «أنا أعرف أن استخدام القوة لهدف جيد ليس بالضرورة بالأمر السيئ من الوجهة العقلانية. ولكنني شخصياً لا أحب ذلك. اشعر وكأنني أضرب شخصاً ما». (وبعد خمس سنوات، أخبرتني سوزان أنها كثيراً ما تذكّر نفسها بأن «القوة ذات قيمة حيادية» ـ وهي إحدى الحِكَم التي استنتجتها من عملنا سوياً).

المشاعر إزاء القوة

إن النفور من القوة الذي عبَّرت عنه سوزان هو أكثر شيوعاً وإشكالية مما قد نتوقع. وتُعتبر علاقة كثير من الناس بالقوة إحدى أكثر النواحي إبهاماً في حياتهم. والكلمة بحد ذاتها ـ القوة ـ تحرك في الناس مشاعر تمزج الرغبة القوية بالخوف العميق.

أما إن القوة شيء جيد، فهناك «قوة الحق» و«والقوى في المكتب» و«ممارسو القوة» و«قوة التركيز» و«القوة للشعب» و«الروايات القوية» و«المحركات القوية». والقوة potency المشتقة من الكلمة اللاتينية potis ومعناها: القوي الفعال) هي شيء جيد، بينما العجز (سواء بالمعنى الجنسي أم بمعنى آخر) هو شيء سيئ. إن المدراء يتعهدون «بتفويض موظفيهم بالسلطة». (لقد أصبحتْ كلمة التفويض بالسلطة كلمة طنانة بحيث يشير إليها جيمس هيلمان James Hillman في كتابه أنواع القوة Kinds of Power، بسخرية قائلاً: «ذلك الشعار الرئيسي المستعمَل لسَوْق الناس بالقوة إلى أكشاك مساعدة الذات والشفاء في الكرنفال العلاجي».) وقد قام جاك ويلش Jack Welch، المدير التنفيذي الرئيسي لشركة جنرال الكتريك، الذي يلقى إعجاباً كبيراً كأحد رواد الصناعة والمدراء العظام في القرن العشرين، قام باستخدام قوته بشكل فعال لإحياء الشركة ودفعها في طريق النمو.

أما أن القوة شيء سيئ، فهناك «عثرات القوة» و«المتاجرين بالقوة» و«ألاعيب القوة» و«سماسرة القوة» و«إساءة استخدام القوة» وكلمة (despot ومعناها: الطاغية) مشتقة من الكلمة التي كان يستعملها الأرقاء الإغريق للإشارة إلى أسيادهم: despotes (القوة poti المنزل dems) يمكن إساءة استخدام القوة بنفس السهولة التي يمكن استخدامها بها. فمعظم الناس لا يشعرون بالإعجاب تجاه شخصيات من نوع «آل المنشار» دنلوب، المعروف بقسوته في إغلاق المصانع وتسريح العمال في الشركات التي كان يُستدعى لإدارتها.

إن معظمنا ينظر بعين الريبة إلى من بيده مقدار زائد من القوة، لأنه كلما ازداد مقدار القوة التي يمتلكها الشخص أو المؤسسة أو الأمة، كلما ازداد مقدار الضرر الحاصل إذا ما أُسيء استخدام القوة. فكلٌ من البنادق شبه الأتوماتيكية ومضارب البيسبول يمكن استخدامهما بحكمة أو يمكن إساءة استخدامهما ـ ولكن في حال إساءة استخدام كليهما، فإن الضرر الذي يمكن أن تسببه البندقية هو أكبر بكثير من الضرر الذي يمكن إحداثه بالمضرب. وقبل إحداث قوانين في البلاد تحمي حقوق العمال في الاتحاد بشكل نقابات، كانت الشركات القوية تستأجر الأوغاد للبطش بمنظمي العمال والإضرابات وتخويفهم. وإن إلقاء نظرة عاجلة على دستور الولايات المتحدة وما يحويه من «ضوابط و موازين» القوة بين السلطات الثلاث يُظهر لنا أن تلك المسألة كانت تشغل بال واضعي الدستور في القرن الثامن عشر.

فمشاعرنا تجاه القوة، إذاً، تتراوح ما بين الانجذاب (لأن نكون أقوياء وقادرين) وبين النفور (بدافع الخوف من إساءة استخدامها ومن الطغيان). ولا ننسى هنا أن التركيز هو على مشاعرنا لا على تحليل عقلاني لما تكونه القوة أو لا تكونه. وبما أن القوة تتمتع بإمكانية خلق كلا رديّ الفعل المذكورين، نرى هناك توتراً طبيعياً في مشاعرنا إزاءها، كالتوتر الحاصل في شريط من المطاط لدى شدّه (ولو أن ذلك الشريط المطاطي الذي يجري شده هو نحن).

إن الناس يعانون من توترات نفسية عميقة أخرى أيضاً. وأحد تلك التوترات هو الدافع نحو إيثار الغير مقابل دافع إرضاء الذات. إن الإيثار يعني ببساطة الاهتمام بالآخرين. فالمخلوقات البشرية هي كائنات اجتماعية وهي تتصرف، على نحو منتظم، بدافع الاهتمام بمصلحة المجموع. لكننا، في نفس الوقت، نريد جميعاً الاهتمام بأنفسنا، ونريد أحياناً أن نقوم بتصرفات لا تعتبر الأفضل بالنسبة للمجتمع أو لمجموعة ما معينة ـ كأن نتجاوز صف السيارات أحياناً لنستطيع الخروج من شارع رئيسي، على سبيل المثال. لكننا نستطيع

كأفراد التمسك بفكرة أنه في حال قام الجميع بتجاوز الصف فستسود الفوضى والاضطراب. ونحن نتعلم بطريقة ما أن نتدبر أمر التوتر المذكور.

ولدى مواجهة هذا التوتر، يحاول بعض الناس التعامل معه بكل بساطة بأن يُفلتوا شريط المطاط، المذكور في التشبيه السابق، من أحد أصابعهم. وبذلك يختار الشخص حياة تتسم بنكران الذات وخدمة المحتاجين، بينما يختار آخرون (دون أن يتعمدوا ذلك بشكل واع على الأغلب) اتخاذ موقف من الحياة يتسم بالأنانية الكاملة، ولا يعنون سوى بأنفسهم. وهناك آخر قد يختار حياة من نوع حياة بيتر بان أي أنه لا يشعر بأية مسؤولية تجاه أي شخص آخر، بينما قد يكون جاره من نوع «الشاب المحافظ».

وعندما يتعلق الموضوع بالقوة، نرى عدداً كبيراً من الناس (وسوزان ماير Susan Meyer أحد الأمثلة) يتنكرون لذلك الجزء من أنفسهم الذي يريد امتلاك القوة واستخدامها. وقد تكون الحجة التي يتذرعون بها للقيام بذلك هي أنهم لا يعتقدون بأن بالإمكان استخدام القوة استخداماً عادلاً (ولكن ما المانع من الحصول على القوة واستخدامها في محاولة لإثبات أنها تستخدم بشكل عادل قدر الإمكان؟ . .). قد يطمح هؤلاء لأن يلعبوا في حلبة يجري فيها كل شيء حسب قواعد العدل ولا يربح فيها سوى أفضل رجل/ امرأة / فريق/ فكرة ـ وحيث لا تلعب «المكائد» و«ألاعيب القوة» أي دور ـ وهو أمر لا غبار عليه، طبعاً، طالما أن الجميع حولهم يضعون نصب أعينهم اللعب حسب نفس القواعد. (هناك، في الواقع، مجالات قليلة من هذا النوع ـ وتتبادر إلى الذهن هنا الرياضات المحترفة والإدارات الاستثمارية). وغالباً ما يعبِّر الأشخاص من هذا النوع عن ازدرائهم، وحتى عن احتقارهم للأشخاص الذين «يلعبون لعبة القوى». وكثيراً ما تكون تلك المشاعر دالة لما يسميه علماء النفس «تكوين رد فعل» ـ وهو دفاع نفسي يجري بواسطته نكران الدوافع غير المقبولة عن طريق

المضي إلى الحد الأقصى المعاكس. فقد يرغبون في القوة لكنهم لا يشعرون بأن عليهم أن يرغبوا فيها، وهكذا فهم يتنصلون من رغباتهم.

هناك آخرون ممن يُفلتون الشريط المطاطي التشبيهي من إصبع آخر، ليركزوا تركيزاً كاملاً على الحصول على السلطة واستخدامها (بل قد يصبحون مهووسين بذلك). فهناك، على سبيل المثال، روبرت موسيس Robert Moses، الذي كان مسؤولاً عن تشييد العديد من جسور مدينة نيويورك وأنفاقها وسكك القطارات السريعة فيها وشوارعها العريضة وحدائقها ومطاراتها، كان هذا الرجل معروفاً باستخدامه القاسي للقوة وسعيه الذي لا يعرف اللين لاكتسابها. إن عملية التنصل الكامل من أحد العنصرين (الخوف من القوة) واعتناق العنصر الثاني (الرغبة في القوة) بشكل كامل تؤدي إلى مشاكل خاصة بها.

لكننا من خلال التجربة نرى أن المشكلة الأكثر شيوعاً هي هؤلاء الأشخاص الذين يتنصلون من القوة. وقد يكون لذلك نتائج خطيرة على الأشخاص الذين يدخلون حلبة عالم الأعمال دون درع أو سيف ليجدوا أنفسهم في مواجهة زملاء يرتاحون أكثر منهم لاكتساب القوة واستخدامها. كان ذلك وضع سوزان، وكان ذلك وضع عدد كبير من الزبائن الذين قمنا بتدريبهم.

إن فهم مشاعرك إزاء القوة، وموقفك الحياتي في ما يتعلق بها، هما أمران حاسمان في الوصول للنجاح. وسواء أعجبك ذلك أم لا، تُعتبر القوة حقيقة من حقائق عالم الأعمال، ونحن جميعاً نحتاج لأن نعي بذكاء المشاعر التي تثيرها القوة فينا (على المستويين الواعي واللاواعي) وأن نعي استجاباتنا الخاصة لدى مواجهتها. وقبل أن نستطرد في مناقشة القوة ولماذا يشعر الناس إزاءها بهذا الشكل، نريد منك تخصيص بعض الوقت للقيام بالتمرينات القصيرة التالية. وستساعدك هذه التمارين على فهم المزيد بشأن الدور الذي تلعبه القوة في حياتك النفسية.

استكشاف مشاعرك إزاء القوة

الخطوة الأولى، خصص دقيقة من الوقت وركز تفكيرك على مجموعتين من الأشخاص، أولئك الذين لا يتمتعون إلا بقسط زهيد من القوة، وأولئك الذين هم في غاية القوة. المجموعة الأولى قد تشمل الدول الفقيرة الغارقة في الديون، والفقراء المعدمين، وأولئك الذين يعيشون في ظل اضطهاد نظام استبدادي، والأشخاص الذين يكدحون ضمن شروط عمل سيئة في أعمال قليلة المردود، وما أشبه ذلك. أما المجموعة التي تمتلك القوة فقد تشمل أية مجموعة من قادة الدول والحكومات، وكبار الأثرياء ورجال الدين والمدراء التنفيذيين في مجال الأعمال، والمؤلفين والأشخاص من ذوي النفوذ الفكري والعاملين في وسائط الإعلام الإخبارية وما أشبه ذلك. إن أي شخص ذو قلب رؤوف سيتعاطف مع المجموعة الأولى ويشعر بالأسى تجاهها. لكننا نريد الآن التركيز للحظة على مشاعرك إزاء المجموعة التي تتمتع بالقوة.

هل ترى نفسك فيهم؟. . هل تطمح لأن تكون واحداً منهم؟. . هل تزدريهم؟. . هل تلومهم على الشقاء الذي يعانيه من لا حول لهم؟. . هل تتمنى لو أن بحوزتك قوة كهذه؟. . أم أن ذلك قد يجعلك تشعر بعدم الارتياح؟. . («لا أدري ما الذي سأفعله لو أصبح لدي مليار دولار ـ أعتقد أني سأعطيها جميعاً لشخص ما ليتصرف بها!. .») هل تفكر كالتالي: «لست مستعداً للقيام بما يتطلبه الأمر للوصول إلى تلك المكانة (العمل لمائة ساعة في الأسبوع وقضاء تسعين بالمائة من الوقت في السفر ووضع نفسي في خضم العملية الانتخابية)، لكنني لو وجدت نفسي هناك بطريقة سحرية، فإنني سأحب ذلك». هل تضم قائمة الأبطال الذين تعجب بهم شخصياً أفراداً من نوع تشرشل وأديسون وآيزنهاور وغيتس وهنري فورد أم من نوع الأم تيريزا أو غاندي؟. .

فكِّر الآن بالأشخاص الذين عرفتهم، سواء ضمن مجال العمل أم خارجه، الذين كانوا يتمتعون بقوة أكبر بكثير مما تتمتع به أنت (من وجهة نظرك). هل

تود لو أنك تتمتع بالقوة التي يتمتعون بها (وليس فقط بالثراء الشخصي الذين ربما كانوا قد حققوه نتيجة لقوتهم)؟ . . هل تود أن تكون لديك صلاحية إسناد مهام العمل؟ . . أو يكون لك القول الفصل في التصميم؟ . . هل تود أن تكون لك الكلمة الأخيرة لدى إجراء المفاوضات؟ . . وفي تقرير الأشخاص الذين يتم توظيفهم أو صرفهم من العمل؟ . . وفي تحديد توجه القسم أو الشركة التي تعمل بها؟ . .

عد بتفكيرك إلى العام الفائت: كيف كان سلوكك إزاء القوة، قوتك وقوة الآخرين؟ . . هل تتذكر حالات كنت تشعر فيها بالقلق إزاء القوة؟ . . أو بالحسد تجاه أشخاص يتمتعون بقوة أكبر؟ . . هل راودتك أية أحلام (سواء أثناء النوم أم أحلام يقظَة) بشأن القوة؟ . . وفي حال استطعت أن تتذكرها، كيف كان سياقها العام أو نوعية أحاسيسك خلالها؟ . . (سواء كنت قادراً على تذكر أحلامك أم لم تكن، ففي حال كانت فكرة الحصول على القوة واستخدامها تحمل أية «شحنة» نفسية بالنسبة لك، فقد تجد نفسك في المستقبل القريب ترى أحلاماً من هذا النوع، وفي حال حصول ذلك، انتبه لهذه الأحلام بعناية. فقد تقدِّم هذه الأحلام معلومات مفيدة، إن لم نقل مفاجئة، تتعلق بك). قارن الكيفية التي تشعر بها إزاء القوة حالياً بالكيفية التي كنت تشعر بها قبل خمس سنوات وعشر سنوات على التوالي هل تغيرت تلك الكيفية بطريقة أو بأخرى؟ . . كيف كان ذلك التغيير، وما الذي كان، باعتقادك، السبب في حدوثه؟ . .

كيف يصفك أقرب زملائك في العمل ومدرائك في الماضي والحاضر، وذلك فيما يتعلق بالقوة؟ . . ولدى التفكير بهذا السؤال، تأكد من اختيار أشخاص قد لا يكونوا من المعجبين بك كثيراً إضافة للأشخاص الموثوقين من قبلك. هل ينظر إليك الأشخاص من كلا المجموعتين بشكل مختلف؟ . . هل سبق واتهمك أحد (سواء بالحق أم بالباطل من وجهة نظرك) بأنك تريد اكتساب المزيد والمزيد من القوة، أو بأنك تخوض «معارك طرد من المواقع» لمجرد

الحفاظ على منصبك، أو بأنك تسعى لبناء إمبراطورية؟ . . هل يعتبرك الآخرون شخصاً يجب أن يدافع عن نفسه (أو نفسها) أكثر، شخصاً من السهل إزاحته من الطريق دون أن يقاوم؟ . .

هل سبق أن سببت لك ردود فعلك أية متاعب في العمل؟ . . هل سبق أن استخدمت القوة بشكل أخرق وأخفقْتَ في محاولات تحقيق أهدافك؟ . . هل تركت أشخاصاً آخرين يقومون بمهمة انتقاء الخيارات فقط لكي تتجنب «الصراع على القوة» ومن ثم ندمت على ما قمت به؟ . . هل سبق أن أجهدت نفسك بالعمل فوق طاقتك أو انغمست في «ألاعيب قوة» لم تفكر فيها بالشكل الكافي وذلك في محاولة لتجاوز مجموعة أخرى أو مشروع آخر (في الوقت الذي كنت تدرك فيه في قرارة نفسك أن هدفك الحقيقي لم يكن القيام بما هو الأفضل للشركة بل اكتساب المزيد من القوة لنفسك؟ . .) هل كنت تشعر بالارتياح مع بعض الأشخاص من ذوي القوة دون غيرهم، وضمن بعض الأجواء دون غيرها أو في سبيل بعض الأهداف دون غيرها، وذلك في حال كانت لديك الصلاحية الرسمية لاستخدام هذه القوة، وإلى ما هنالك)؟ . .

في حال كان شعور الانجذاب نحو القوة هو أحد الأصابع، وشعور الانزعاج من القوة هو الإصبع الآخر، وكانت نفسيتك هي الشريط المطاطي الذي يجري شده بين الإصبعين، فما هي قوة الشد الذي يتعرض له ذلك الشريط المطاطي؟ . . هل يخامرك شعور بالانجذاب الشديد للقوة وانزعاج شديد منها بحيث تكون النتيجة الكثير من التوتر الداخلي؟ . . أم شعور ضئيل بالانجذاب دون الإحساس بانزعاج ملموس (لو كنت أمتلك القوة فسيكون الأمر لابأس به، ولكن لا بأس أيضاً من أن لا أمتلكها)؟ . . أم أن ذلك الشريط المطاطي قد انفلت من أحد الإصبعين (انجذاب كامل أو تجنب كامل)؟ . . وفي التحليل النهائي، هل تنجذب إلى القوة أكثر أم تتجنبها أكثر؟ . . هل تثق بالأشخاص الذين يمتلكون القوة أم أنك لا تثق بهم؟ . . هل تثق بنفسك في

حال أُعطيت القوة، أم أنك تخشى من إساءة استخدامها أو تبديدها؟. . هل تسعى للحصول على القوة أم أنك تعزل نفسك عنها؟. .

قد تكون مشاعرك إزاء القوة صريحة ومباشرة، أو أنها قد تكون معقدة. اغتنم هذا الوقت كي تستكشف مشاعرك وتفكر بكيفية تأثيرها على حياتك المهنية. حاول أن ترسم صورة دقيقة واضحة قدر الإمكان لنفسك وللقوة. وعندما تكون في ذهنك صورة واضحة عن نفسك، انتقل إلى المقطع التالي حيث سنقدم لك نظرة شاملة حول العوامل الرئيسية الكامنة خلف هواجس الناس بشأن القوة.

جذور الخوف من القوة

قد تكون القوة حيادية القيمة، لكننا نحن المؤلفَيْن لسنا كذلك. فلدينا وجهة نظر ولدينا حكم يتعلق بالقيمة بشأن استخدام القوة وهذا الحكم جاء نتيجة رؤيتنا لأشخاص يدمرون حياتهم المهنية عن طريق هوسهم الأعمى باكتساب القوة واستخدامها ورؤيتنا لآخرين جاء دمارهم نتيجة رفضهم معالجة قضايا القوة. وفي كلتا الحالتين، كان الأشخاص مسوقين بمجموعة معقدة من المشاعر الداخلية كما كانوا عاجزين عن وضع المسافة النفسية وتكوين المنظور الضروريين لإمكانية التعامل مع القوة بشكل فعال. ومن أجل الوصول إلى ذروة النجاح في حياتك العملية ولكي تكون فعّالاً قدر الإمكان في أي دور تقوم به، عليك أن تكون أو أن تصبح مرتاحاً بشأن الحصول على القوة واستخدامها، عليك أن تتعلم أن تكون مرتاحاً بالقدر الكافي، تماماً كما يتوجب عليك أن تكون سباحاً ماهراً بالقدر الكافي لتكون في أمان داخل الماء أو سائقاً ماهراً بالقدر الكافي بحيث يمكن الاتكال عليك للقيادة في الطريق. وهذا لا يعني طبعاً أن عليك أن تكون سباحاً على المستوى الأوليمبي أو سائقاً في سباق

«الجائزة الكبرى» أو أكثر الأشخاص مهارة في استخدام القوة. عليك فقط أن تكون «ماهراً بالقدر الكافي» لتعمل بكفاءة.

إن التعريفات الأربعة الأولى للقوة في قاموس «التراث الأميركي» The American Heritage Dictionary هي كالتالي:

.1 الإمكانية أو القدرة على الأداء بفعالية. .2 قدرة خاصة أو استعداد خاص أو قابلية خاصة، مثال: قوتها على التركيز. .3 مقدرة تجري ممارستها أو يمكن أن تجري ممارستها. .4 الإمكانية أو الصلاحية الرسمية لممارسة التوجيه أو السلطة. يمضي القاموس في تقديم أثني عشر تعريفاً آخر لا يتضمن أحدها قدراً ولو زهيداً من السلبية بشأن القوة.

فالقوة، إذاً، ليست مرتبطة بالتسلط أو سوء الاستخدام ولا هي تقدَّم على أنها أمر يجب السعي بلا انقطاع للحصول عليه. إذاً لماذا يبدي بعض الأشخاص هذا الخوف الشديد من القوة، بينما يكون آخرون مهووسين بها؟.. ورغم أننا لا نستطيع القيام بمناقشة كل هذه القضايا بشكل موسع، إلا أنه من المهم أن نطّلع على الأسباب التي تجعل الناس يتوجهون بكليتهم العاطفية في أي من الاتجاهين، وذلك من أجل التوصل لفهمٍ أفضل لأنفسنا وللآخرين ممن نعمل معهم.

الخوف من قوة الآخرين

إننا، ولسبب وجيه من الناحيتين العقلانية والغريزية، نخاف من التعرض للأذى من قِبَل مجموعات أو أفراد يمتلكون من القوة أكثر مما لدينا. وفي الخمسين سنة الفائتة، كان العالم مسرحاً لحروب مدمرة ولصراعات لا حد لها أقل عدداً لكنها لا تقل وحشية، دون أن ننسى الإشارة إلى تلك «الدول البوليسية» التي أقامها طغاة عديدون. إن الخوف من القوة المرتكزة على المؤسسات له جذوره الواضحة التي لا تخفى. لقد وُجد العنف الجسدي

الشخصي منذ أن وجد الإنسان، وكان الأصغر هو الذي يُهزم دائماً أمام الأكبر والأعظم قوة كما أن للخوف من القوة الشخصية للآخرين له جذوره الواضحة أيضاً. وبمرور الوقت، يأخذ هذا الخوف الغريزي لدى معظمنا شكلاً أكثر توازناً لدى رؤيتنا لأشخاص آخرين يستخدمون قوتهم لتحقيق أهداف عادلة جديرة بالاهتمام ولحمايتنا ولتوفير الراحة لنا. لكن هذا التوازن يختل لدى بعض الأشخاص، ويبقى مائلاً، باتجاه الخوف.

كان مارتن Martin، مثلاً، يعمل مصمم شبكات كومبيوتر لشركة من إحدى زبائننا. وعندما قابلناه كان قد أمضى أربعة أعوام في عمله. وكان يعمل طوال هذا الوقت كاستشاري مستقل، وكان هو يصر على ذلك، رغم أنه في حال التحق بوظيفة دائمة لدى الشركة لكان قد حصل على تعويض أفضل بكثير مع جملة من الفوائد (تتضمن أجور المعالجة الصحية وتأمين المعالجة السنية وفوائد التقاعد وإجازة مدفوعة). كان مصمماً بارعاً، وكانت الشركة تتحرق «لضمان» الحصول على خدماته. ورفض مارتن كل العروض والتوسلات. كان قد هرب من ألمانيا الشرقية عندما أصبح راشداً وتدبر أمر الوصول إلى الولايات المتحدة كما كان حذراً إزاء إنشاء أية علاقة بأية مؤسسة قد يترتب عليه أية التزامات تجاهها. لقد كان، وبكل بساطة، لا يثق بأنهم سيستخدمون قوتهم بشكل نزيه. وإذا تذكرنا تجربته مع حكومة ألمانيا الشرقية وبوليسها السري، ستاسي، فهل هناك من يمكن أن يلومه؟..

إن الأفراد الذين تعرضوا للاستغلال في طفولتهم ـ سواء كان هذا الاستغلال نفسياً أو جسدياً أو جنسياً (أو مزيجاً من الثلاثة) ـ يتعلمون أيضاً الخوف من ذوي القوة. إنهم يتعلمون في فترة مبكرة من حياتهم ألا يثقوا بالأشخاص الذين بيدهم القوة، لأن هؤلاء قد يكونوا عقلانيين ولطفاء في لحظة ما لينقلبوا في اللحظة التالية إلى أشخاص قساة مؤذيين. وبما أن الأطفال الصغار أضعف من الكبار ومن الأطفال الأكبر منهم، فهم يشعرون بأنهم يقعون

تحت رحمتهم. وعندما يبلغ هؤلاء سن الرشد قد يصبحون شديدي الإذعان لمن بيدهم القوة نتيجة للخوف (يصبحون عمالاً جيدين يقومون بكل ما تطلب منهم ـ ماعدا التفكير بشكل مستقل). وقد يصبح بعضهم متمرداً بطريقة واضحة أو خفية، لا يثقون بمن بيدهم السلطة لكنهم يختارون المواجهة لا الخنوع (وهم يتركون العمل أو يُصرفون منه خلال فترة قصيرة إلى حد ما من التحاقهم به). وهناك آخرون يتحولون هم أنفسهم إلى مستغِلين وتستمر بذلك دورة الاستغلال. فعلى سبيل المثال، أرسل أحد الزبائن لاستشارتنا لأنه كان شديد القسوة على من يعملون معه، كان يقوِّض أعمالهم ويقوم بإذلالهم بتصرفاته تلك. عندما تحدثنا معه عن تاريخ حياته، وصف هو والده في بادئ الأمر بأنه كان «صارماً لكن بشكل عادل»، ولدى استمرار الجلسات تبين أن والده كان يدير شؤون العائلة كضابط تدريب عسكري، أي بصرامة تصل لدرجة القسوة. لذا فقد كان ابنه، بدوره، يعامل الموظفين المسؤولين أمامه بنفس الطريقة.

الخوف من قوتنا الذاتية

بالنسبة لبعض الأشخاص تعود جذور الخوف من امتلاك القوة واستخدامها إلى خوف من قدرتهم التدميرية يترسب في أعماق اللاوعي لديهم. ويُعتبر هذا الخوف من «الظل»، أو من ذلك الجانب المظلم الذي نخافه وننكره داخل أنفسنا، أمراً شائعاً، لكننا نلمسه بشكل أوضح لدى بعض الأشخاص أكثر من غيرهم. وعند المستوى الفردي، قد تتعلق هذه الناحية «الظل» من أنفسنا، كما يُعرّفها كارل يونغ Carl Jung، بمشاعرنا بالرغبة الجنسية أو برغبتنا بالشهرة أو بمشاعر القلق بشأن المستقبل وحتى بمشاعر الشفقة لدينا. لنفترض أن الجانب الظل مني يحب القوة لدرجة أن جزءاً مني يود لو أنه يحكم العالم ـ سأجبر الجميع على الامتثال لرغباته وإلا . .

وإن نظرة نلقيها على الصحف كافية لتذكيرنا بأن قشرة المدنية التي تغلفنا

واهية سواء كان ذلك في تيمور الشرقية أم في البلقان أم في جنوب شرق آسيا أم في الولايات المتحدة. فنحن لا نستطيع تجاهل حقيقة أن المخلوقات البشرية يمكن دفعها بشكل سهل نسبياً باتجاه سوء استخدام القوة. وهناك أشخاص عملنا معهم يخافون القوة لأنهم يخشون من قابليتهم لاستغلال أية قوة قد تكون بحوزتهم. فهم يفضلون الإذعان لغيرهم والتخلي عن القوة على المخاطرة بإيقاظ ذلك الجزء من أنفسهم الذي يخافون من أن يُستثار لدى امتلاكه لقليل من القوة ـ نظراً لغضبه الجامح أو لرغبته التي لا تعرف الارتواء لمزيد من القوة أو لتوقه العارم للأشياء التي توفرها القوة.

وقد أمضى أحد زبائننا طوال حياته وهو يتجنب الحصول على القوة واستخدامها كلياً. ولدى مواجهته بموقف يتطلب منه التعامل مع حاجته لاستخدام السلطة ومع رغبته بالحصول عليها، قال لنا: «ولكني أخاف الانجراف بعيداً، أخاف أن أتحول إلى وحش. فأنا لا أرغب فقط في قهر خصم لي بل أرغب في سحقه، وأنا أخاف أن يسيطر هذا الجزء مني على الأمور» وعندما ينكر الناس جزءاً من أنفسهم أو يقومون بكبته، يكبر خوفهم من ذلك الجزء كلما طالت المدة التي يخفونه فيها داخل مخزنهم النفسي. ويصدق هذا على مشاعر الغضب والرغبة الجنسية والعدائية وحتى على الفرح والخوف نفسه. لقد أقصى الزبون نفسه عن ذلك الجزء من نفسه مدة طويلة لدرجة صار يخشى معها أن يجرفه ذلك الجزء في طريقه. وعندما سنحت له الفرصة لاستخدام القوة، كان شديد الانزعاج لذلك بحيث شعر بالارتباك وتصرف بشكل أخرق، مما زاد في شعوره بالانزعاج.

وأحد مصادر هذه الذات «الظل» لدى بعض الناس أصداء من سنوات الطفولة، عندما كانوا يشعرون (كأي شخص آخر) برغبة في التخلص من آبائهم أو من أمهاتهم واستلام دور الأب أو الأم في العائلة. وقد شعروا بالذنب جراء ذلك (أي جراء الرغبة بالتخلص من الأب أو الأم) وبالخوف (من أن الوالد «أو

الوالدة» إذا شعر برغبتهم تلك فسيلجأ للانتقام) ـ أي ما يدعوه فرويد بعقدة أوديب. عندما يجري حل تلك المشاعر في الطفولة، فلن يتبقى إلا القليل منها ليحمله الشخص خلال بقية حياته. لكنها في حال لم يجر حلها، تكون النتيجة شعوراً بالخوف من رغبة المرء بالقوة، وبالخوف من الغضب (الذي يكون في الأصل موجَّهاً لأحد الوالدين الذي يقف عثرة في الطريق)، وشعوراً بالذنب بسبب تلك القوة المفقودة. وهذه ديناميكية أخرى تؤدي ببعض الناس للشعور بالخوف من امتلاك القوة ومن استخدامها ولإقصاء هذه القوة بعيداً كما ذكرنا.

إن التوقعات المتعلقة بدور كل من الجنسين، و الخاصة بكل ثقافة، يمكن لها أن تؤثر على مشاعرنا بشأن القوة المناسبة والقوة غير المناسبة. فهناك عدد كبير من النساء ممن أُنشئن على الاعتقاد بأن القوة منافية للأنوثة. وحتى وقت ليس بالبعيد نسبياً كانت النساء المستقلات المتمتعات بالقوة يُنبذن من المجتمع ويوصمن أحياناً بالساحرات. وقبيل نشوء حركة المطالبة بحق الاقتراع للمرأة والحركة النسوية فيما بعد في الولايات المتحدة، لم يكن يُسمح للنساء بالاقتراع. أو بأن تكون لديهن مهن مستقلة، أو بأن يتلقين دراسات عليا ـ كما نرى النساء في العديد من الثقافات حتى الحالية منها لا يُسمح لهن بالتملك أو وراثة الممتلكات أو الثروة. وهذه جميعها مظاهر للقوة.

إذا كنت تخاف من القوة ـ قوة الآخرين أم قوتك ـ فمن المهم جداً أن تفهم السبب وأن تعمل على قهر هذا الخوف. ويبرز هذا الخوف غالباً إلى المقدمة في نمط الميريتوقراطي (رؤية العالم بمنظار شديد التباين) وفي نمط السيد سبوك (الصمم العاطفي عن مشاعر الآخرين) المذكورين في الجزء الأول، كما يبرز في نمط القلق/ المتشائم (عندما يكون الخوف هو سيد الموقف). ويمكن لهذا الخوف، على أقل تقدير، أن يعرقل نجاحك المهني أو حتى أن يؤدي لتدمير حياتك المهنية تدميراً شديداً.

الهوس بالقوة

لماذا يستبد ببعض الأشخاص دون غيرهم هوس مدمر لاكتساب القوة ـ أي أنهم يشتطون كثيراً في الابتعاد عن أن يكونوا جبناء وخائفين فيما يتعلق بالقوة. لنفرض مثلاً أنك رجل عادي تقوم بعمل مكتبي وتعيش في المدينة أو ضواحيها، إنك تحتاج لقوة جسدية تكفي لرفع ثلاثين باونداً. و أي قوة جسدية إضافية تعتبر مهدورة بمعنى من المعاني. لذا فإن أي تمرين قسري لبناء قوة جسدية يعتبر هنا مضيعة للوقت. ولنأخذ مثالاً مشابهاً، لنقل مثلاً أنك تحتاج، من أجل تحقيق أهداف حياتك العملية، لأن تدير مؤسسة تضم عدداً معيناً من الموظفين ومبلغاً معيناً كميزانية. لماذا إذاً يقضي بعض الأشخاص وقتهم يحاربون للحصول على عدد أكبر من الموظفين ومبلغ أكبر من الدولارات ـ وبكلمات أخرى، يحاربون للحصول على «قوة» أكبر مما يحتاجون؟. . لماذا يتحول أي شخص إلى ما يدعوه الناس «مجنون ـ قوة» أو «متعطش للقوة» أو «مهووس قوة»؟. . وإذا فكرنا بالقوة بشكل موضوعي، فإن ذلك السلوك لا معنى له تماماً مثل سلوك تجنب القوة نتيجة الخوف من أنك ستسيء استخدامها لكن بعض الأشخاص كالبلدوزر («التعامل بخشونة مع الرأي المعارض») والبطل («العمل أكثر مما ينبغي ومواصلة العمل لدرجة الإرهاق») هم أناس مهووسون بالقوة.

وقد رأينا، خلال عملنا عدة جذور لهذا النوع من السلوك. وبداية نقول، كما أن هناك أشخاص تدفع القوة سلوكهم أكثر من غيرهم كما تجذبهم إليها أكثر من غيرهم، هناك شعوب وثقافات تعني لها القوة أكثر مما تعني لغيرها. فأميركا، مثلاً، ليست فقط أمة قوية، لكنها أمة تمجد القوة، وبخاصة قوة الفرد، وإن مجرد إلقاء نظرة على الأفلام السينمائية والتلفزيون الأمريكي، توضح لنا أن القوة هي الفكرة السائدة. كما أن معدل الجرائم العنيفة في أميركا، وعدد المسدسات اليدوية التي بحوزة الأفراد وعدد السجناء بالنسبة لعدد

السكان يعكس ما نراه في المسارح وعلى شاشة التلفزيون. نحن شعب نمجد القوي (بيل غيتس، مايكل جوردان، مارك ماكغواير، بيلي غراهام Bill Gates, Michael Jordan, Mark McCwire and Billy Graham) ونتجاهل بل نستخف بالضعيف (الفقراء، الطبقة العاملة، المدرسون وتلك الفئات التي لا يقوم التلفزيون بالتبشير بقيمها). وتبدو أميركا، في عيون معظم بقية سكان العالم، أشبه بحديقة تحمل طابعاً واحداً وهو القوة، ونحن لا نستطيع أن نتفادى التأثر بالمحيط الثقافي من حولنا. وتكون النتيجة أن الأشخاص الذين لديهم ميل فردي للقوة يندفعون أكثر في ذلك الاتجاه النفسي بتشجيع من ثقافتنا. كما رأينا أشخاصاً جرى لجم ميولهم تجاه القوة الفردية لأنهم كانوا يعيشون ضمن ثقافات لا تنظر بعين الرضا إلى السعي المقصود لاكتساب القوة واستخدامها.

وهناك بعض من زبائننا ممن كانت لديهم رغبة تدفعهم بإلحاح للتنافس على القوة والمكانة والمال، وهم ينافسون باستمرار لكسب موقع «النجم المتألق» ضمن المجموعة التي يعملون معها. ولا يكلّون عن المنافسة حتى ولو كانت لا تناسب الجو العام في العمل. وقد بدى بعض الأفراد ممن عملنا معهم وكأنهم مكرهين على «السعي وراءها» (أي القوة) حتى لو كانوا يدركون أن عليهم التوقف، وأن حياتهم المهنية قد تتأثر بذلك سلباً. كان رالف Ralph مثلاً، يعمل إدارياً عالي المستوى لدى مشفى تعليمي، كان حائزاً على درجة الماجستير من كلية مرموقة، وكان قد تخرج قبل ذلك ـ بدرجة شرف ممتازة من ستانفورد وبما أنه كان يعمل في مؤسسة طبية، كان يعتبر بشكل مبطن، مواطن من «الدرجة الثانية» بالمقارنة مع الأطباء، كما كانت طرق الوصول للقوة محدودة بالنسبة له. كان مفتوناً بفكرة الحصول على القوة والمكانة (لم يكن التأثير «من وراء الكواليس» يكفيه) بحيث أنه ظل يصر على تحدي مدراء أقسام الخدمات. وفي النهاية طُلب منه أن يجد عملاً في مكان آخر.

ونرى لدى بعض الأشخاص الآخرين أن الدافع لاكتساب المزيد والمزيد

من القوة نابع من كونهم لم يجربوا في حياتهم مشاعر الحب أو الشعور بأنهم محبوبون. ويقول يونغ: «حيث يسود الحب تنتفي الرغبة بالقوة، وحيث تسود الرغبة بالقوة، هناك افتقار للحب». وقد كان الكثير من الأشخاص الذين عملنا معهم، من المهووسين بالقوة (بدل الشعور بكل، بساطة، بالطموح ووضع برنامج يتطلب قوة لتنفيذ ما يطمحون إليه)، كانوا أفراداً ممن أمضوا طفولتهم في عائلات أو ضمن ظروف لم يكن الحب فيها متوفراً أو انه كان، على الأقل، لا يجري التعبير عنه. وعندما أصبحوا هم في سن النضج، كانوا متحفظين تماماً في التعبير عن عواطف الحب لديهم. ويبدوا الأمر كما لو أنهم استعاضوا بالقوة عن الحب، وقد يعود السبب إلى أن اكتساب القوة والتحكم بها أسهل من اكتساب مشاعر الحب والتحكم بها.

إن الموت هو الخسارة المطلقة لإمكانية التحكم. وإذا صح ما يقوله هيلمان Hillman في «أنواع القوة» أن «القوة تقف خلف خوفنا من الخسارة ورغبتنا في التحكم»، يسهل علينا فهم الكيفية التي يلهث بها بعض الأشخاص في سعيهم وراء القوة مدفوعين برغبة (لا واعية) بالخلود. وفي أحد أفلامه يقول وودي آلان Woody Allen: «أنا لا أريد تحقيق الخلود عن طريق عملي، أريد تحقيق الخلود بألا أموت! . . » من الواضح أن هذه رغبة عبثية (ولكنها مفهومة) ويبدو أنها القوة الدافعة وراء سعي بعض زبائننا القسري لاكتساب القوة. ونحن جميعاً، مثل الشخصية في فيلم انجمار برجمان Ingmar Bergman «الختم السابع The Seventh Seal» التي تلعب الشطرنج مع الموت، نحلم بطريقة «نخدع بها الموت». ومع تقدم العمر، أو بعد أزمة صحية، يقول بعض الناس: «لقد ساعدني ذلك على ترتيب الأولويات بشكل صحيح. أريد تخفيض ساعات العمل وقضاء وقت أطول مع أصدقائي وعائلتي، أريد أن استنشق عبير الورود». وهناك آخرون تختلف استجابتهم: «[قد] أموت أنا، لكن شركتي ستستمر في البقاء (وهي تحمل اسمي) إلى الأبد» إنهم يتخيلون في

اللاوعي أنهم إذا كانوا أقوياء بما فيه الكفاية فسيواجهون مصير هرقل، الذي أُخذ إلى جبل الأوليمب بعد موته ليتحول إلى إنسان خالد، أي أنهم سيتجنبون الذهاب إلى الجحيم والعالم السفلي وسيعيشون بين الآلهة إلى الأبد. وقد قام أحد زبائننا، وهو في أواخر الستينات من العمر تقريباً، بالاضطلاع بمنصب جديد وبمجموعة جديدة من المسؤوليات في الوقت الذي كان الناس فيه يتوقعون منه أن يتقاعد. ولم يُدهش الأشخاص الذين يعرفونه منذ سنوات لدى رؤيتهم أن شهيته للقوة تزداد مع تقدم العمر.

ومن الشائع أن نرى في هوس بعض الأشخاص بالقوة بحثاً عن التعويض نتيجة شعور داخلي بالنقص وتدعيماً لشعورهم المتأرجح بقيمتهم الذاتية. ويصف الفريد أدلر Alfred Adler، مثلاً، ما يدعوه «بمركب النقص»، الناتج عن إحساس طفولي بالعجز. ويقوم الأشخاص الأصحاء نفسياً «بالتعويض» عن مشاعرهم بالدونية باللجوء إلى تنمية مهاراتهم وتحقيق أهدافهم ويعبرون عن أنفسهم ـ كل ذلك في سبيل الشعور بالارتياح تجاه أنفسهم. ولكن هناك آخرون «يفرطون بالتعويض» ويبالغون في التنافس والعدائية، وهم بذلك يكافحون لاكتساب قوة من نوع ما لمحو تلك المشاعر القديمة بالضعف. وتلعب القوة هنا نفس الدور الذي تلعبه لدى الأشخاص الذين يسعون للحصول على «رموز المكانة» كالسيارات الباهظة الثمن والمجوهرات. قد تبدو السيارة وغيرها جزء من الوضع برمته، ولكن هؤلاء الأفراد لا تهمهم تلك الزخارف بحد ذاتها قدر ما يهمهم القوة الحقيقية التي يكدسونها لإثبات أنهم فعلاً أشخاصاً مهمين. إنهم يريدون أن يتعرف عليهم الآخرون فقط بقدر ما تؤمن لهم هذه المعرفة «مرآة» لأنفسهم تقوّي من شعورهم بوجودهم وقيمتهم. وهم يسعون وراء القوة لنفس السبب. وفيما يتعلق بهؤلاء، يمكن أن نعيد صياغة مقولة رينيه ديكارت («أنا أفكر إذاً أنا موجود») بشكل اكثر دقة لتصبح:

«أنا أمتلك القوة وأستخدمها، إذاً أنا موجود». ولدينا مثال حي هنا وهو

شخص عملنا معه كانت تصرفاته تدور في دوامة تعنيف زملائه ثم تسوية ما تبقى من الشعر في رأسه ثم التعنيف مرة أخرى يتبعه تصريح مفاده أنه كان بإمكانه فعلاً أن يلتحق بكلية الحقوق لو أنه أراد وهكذا. .

من الطبيعي أن هناك عدد قليل من الأشخاص يريدون القوة لأنهم يريدون استخدامها واستغلالها بقسوة ويقدم لنا التاريخ الكثير من الأمثلة عن طغاة ومستبدين كهؤلاء. وقد تعرف أنت خلال حياتك أمثلة عن أشخاص كانوا يتصرفون بهذا الشكل، أشخاص كانوا يستخدمون القوة لإضعاف الآخرين وإذلالهم. ومن خلال تجربتنا، كثيراً ما نرى أن الأفراد من هذا النوع كانوا قد عانوا في طفولتهم المبكرة أحد أنواع الاستغلال أو الإهمال، ولكن ليس في كل الحالات. فنفسية الطغاة من هذا النوع معقدة وقد لا يمكن سبر أغوارها أحياناً. إن الطبيعة الاجتماعية للمؤسسات تميل لضمان «طرد هؤلاء من مستعمرة النمل» في نهاية الأمر نظراً لسلوكهم المعادي للمجتمع، ولكنهم غالباً ما يكونون من المهارة بحيث يجدون شركة أخرى ينتقلون إليها، ليعودوا لسوء استغلال قوتهم. وفي حال وجدت نفسك في لحظة ما إما مسؤولاً في العمل أمام شخص كهذا أو مسؤولاً عنه، فإن من الصعب تقدير الاحتمالات هنا، ونقترح توجيه الشخص ليجري استشارة مهنية أو تدريباً.

من الطبيعي أنك لا تستطيع تقديم نصيحة كهذه إلا في حال كنت أنت مسؤولاً عن الشخص. إذا كانت العلاقة عكسية، فأمامك ثلاث خيارات محتملة. الأول هو تغيير العمل. إذا كنت مسؤولاً أمام طاغية حقيقي، فأنت لا تتمتع بأية سلطة أمام مديرك ولن تتغير هذه الحالة على الغالب. والخيار الثاني هو مراجعة ممثلك في قسم توظيف العاملين. وننصح بهذا الخيار في حال كان سلوك الطاغية يتضمن أية تلميحات إلى النوع أو السن أو تفضيل أحد الجنسين وإلى ما هنالك ـ فكل ما ذكرناه يمكن أن يشكل أساساً لاتخاذ إجراء قانوني ضد الشركة. وحتى لو لم يكن الأمر على هذا النحو، فقد يكون بإمكان قسم

التوظيف مساعدتك (رغم أن تصرف كهذا يحمل بعض المخاطرة ـ كأن يكون قسم التوظيف تحت إشراف الطاغية). الخيار الثالث، والأكثر خطورة بكثير، هو أن تقوم بمهارة وسرية بالتخطيط لمواقف ينفضح فيها سلوك مديرك الذي لا يليق بالمهنة أمام مديره مباشرة. إن الطغاة في المؤسسات، بشكل عام، يخفون سلوكهم هذا عن من هم أعلى منهم في المؤسسة ـ فهم يعرفون أن ما يفعلونه هو خطأ، وهم من المكر بحيث لا يظهرونه. فإذا استطعت ترتيب الأحداث بشكل يظهر فيه مديرك وهو يقوم بتعنيفك أو بإذلالك، أو بإذلال الآخرين وتعنيفهم (أو وهو يقوم بتصرف آخر غير لائق على الإطلاق)، قد تكون النتيجة صرفه من العمل. وتكمن المخاطرة هنا،طبعاً، في ألا تكون هذه هي النتيجة، لذا فمن الحكمة ألا تترك أثراً يشير إلى ضلوعك فيما حدث.

استخدام القوة

هناك مفارقة جوهرية تتعلق بالقوة. إن امتلاك المزيد من القوة لا يعادل بالضرورة كون المرء أكثر قوة، سواء كان من يملك القوة هو فرد أم شركة أم دولة. وفي حال كان لدى المالك «الأضعف» للقوة رغبة أكبر باستخدام قوته، فقد يكون أكثر قوة من طرف آخر أقوى منه لكنه غير راغب باستخدام تلك القوة. ففي حال كان الشخص الذي يحمل مسدساً خائفاً من إطلاق النار على من يهاجمه، فقد يتعرض للهزيمة على يد من لا يحمل في يده سوى عصا. لقد جعلت منه ممانعته لاستخدام قوته شخصاً أضعف. فرغم أن الولايات المتحدة كانت تملك أسلحة نووية خلال حرب فيتنام، إلا أنها كانت غير راغبة في استخدامها. وكانت النتيجة أن هُزمت الولايات المتحدة من قِبل دولة كانت أضعف منها موضوعياً (أي بمعايير القوة العسكرية).

وكما أن الطاقة تساوي الكتلة مضروبة بالسرعة، فإن تأثير القوة يساوي مقدارها مضروباً بدرجة استخدامها. لا استخدام للقوة، إذاً لا وجود للقوة.

وفي كتاب «روح آلة جديدة The Soul of a New Machine» لتريسي كيدر، يتذكر هيرب ريتشمان Herb Richman (أحد مؤسسي داتا جنرال) كيف أن محامي المجموعة كان مصراً على أن يستبقي كل واحد من المؤسسين مبلغاً من المال يكفيه للانسحاب من أية مفاوضات دون أن يخشى أن يخسر كل ما يملك شخصياً. ففي حال كان الطرف الأضعف موضوعياً في المفاوضات يرغب في الانسحاب ـ يرغب فعلاً في الانسحاب ـ تزداد قوة هذا الطرف بشكل لا حد له. وفي حال كنت راغباً في ترك وظيفة ما، فإن «قوة» الشركة مقابل قوتك أنت تنخفض إلى حد هائل.

وبهذا المعنى يكون الاندفاع لاكتساب قوة لا يجري استخدامها أمراً لا يأتيه سوى الحمقى. إن قوة يتم تخزينها هي كالمال الذي لا يُنفق، فهو يتحول إلى مجرد أوراق ملوثة بالحبر. ورغم ذلك، ترى العديد من الأشخاص يقضون حياتهم في الحصول ـ أو محاولة الحصول ـ على القوة ومن ثم يقومون ببساطة بتخزينها.

إنهم يقومون بذلك غالباً بدافع الخوف من الخسارة ـ وهو جوهر تعريف المخاطرة. ورغم أن القوة هي شيء عليك المخاطرة بفقدانه أو نسيان كل ما يتعلق باستخدامه، نرى أن الأشخاص الذين يخافون الفشل تُشَلّ حركتهم لدرجة التراخي والضعف ـ بغض النظر عن مدى «القوة الكامنة» التي يمتلكونها. هناك شخص من زبائننا كان قد اكتسب، خلال سنوات من الخدمة الجيدة والأحكام الصائبة، قدراً كبيراً من «الثقة» التي لا يستهان بها، وكان بإمكانه استخدامها لأهداف لا حصر لها. كأن يتصدى ليقود حملة من أجل قضية لا تتمتع بشعبية أو أن يستفيد من ثقة المدير التنفيذي الرئيسي لإطلاق مشروع جديد أو تغيير مسار الشركة. لكن خوفه من الفشل أو من أن يخطئ (ويعاني من الخزي وفقد الاعتبار) منعه من استخدام قوته، مما ألحق ضرراً بتطور حياته المهنية وشكّل خسارة للشركة. وسيغادر حياته على الأغلب وهو يحمل رصيداً ضخماً في «مصرف الحظوة».

تحليل القوة

إن تحديد مقدار و نوع القوة التي تحتاجها في وقت ما معين هي الخطوة الأساسية الأولى نحو الحصول على القوة واستخدامها. أنت أولاً بحاجة لمعرفة الهدف الذي تسعى إليه. وقد استخدمنا كلمة (هدف) بصيغة المفرد عن قصد، لأنك لا تحتاج للتفكير من منطلق «الأهداف» البعيدة المنال (بأن تصبح في نهاية الأمر مديراً تنفيذياً رئيسياً أو مديراً إدارياً أو مدير قسم المبيعات، مثلاً). ركز تفكيرك على هدف محدد قابل للتحقيق على المدى القصير: أن تخفض مدة دورة هذا المنتج بنسبة خمسة عشر بالمائة على الأقل، أن تطوِّر منظومة عمل شبكة الكومبيوتر الخاصة بمجموعتك، أن توظف ثلاثة أشخاص مؤهلين في قسم خدمة الزبائن. تستطيع القيام بهذا التحليل عدة مرات لكل من الأهداف العديدة التي تضعها نصب عينيك، ولكن ركز في الوقت الراهن على هدف واحد فقط. وبعد ذلك فكر ما هي الموارد و/ أو الصلاحيات التي تحتاجها لإنجاز الهدف. لا تكن جشعاً، إذا كنت بحاجة لمقدار ما فلا تقل بأنك تحتاج لثلاثة أضعافه. في هذا التمرين، القليل يعطي مردوداً أكبر. ففي حال كنت في كل مرة تذهب فيها لرؤية مديرك. تصحب معك طلباً بموارد «مبالغ فيها». سيعتاد هو (أو هي) على اختصار مواردك. وفي حال كنت دقيقاً، سيعتاد المدير على الثقة بك وحتى على إضافة شيء ما فوق ما تطلبه. فالموارد تنساب بشكل طبيعي نحو الأشخاص الذين يبرهنون على عقلانية تفكيرهم وحسن استخدام القوة التي تُمنح لهم. إن بناء الإمبراطوريات والحفاظ عليها لهو أمر مكلف، لذا قم ببناء إمبراطورية واحدة فقط لدى حاجتك لها.

انظر الآن إلى مؤسستك وفكر بشأن الشكل العام للقوة فيها، سواء الرسمية منها أو غير الرسمية. من الذي يمتلك فعلاً ناصية القوة؟.. وما هو نوع هذه القوة؟.. كم هو عدد الأشخاص الذين يجب أن يؤيدوا فكرة ما حتى يجري قبول هذه الفكرة؟.. ومن هم هؤلاء الناس؟.. ما هي علاقتك بكل

هؤلاء؟. . ما هو المقابل الذي يجب أن تقدمه إلى الأشخاص الذين بإمكانهم منحك الموارد لو كان لديك مشروعاً يجب أن ينجح أو أي هدف آخر تحتاج لتحقيقه؟. . إن معظم المبادرات الجديدة هي في الواقع «امتدادات» للقوة. ومجرد اقتراح هذه المبادرات يعني أنك تحاول الحصول على منصب يمنحك قوة أكبر في مؤسستك. فكر بما تعنيه قوتك المتزايدة لزملائك. في بعض الحالات قد تعزز هذه القوة مكانتهم نظراً لعلاقتهم معك. وفي حالات أخرى قد تُفهم على أنها منافسة يحتمل حدوثها في ما قد يعتبره زملاؤك سباق محصلته صفر، وذلك في سبيل الحصول على المكانة والموارد. وقد يكون هناك شخص لا يتمتع بالقوة اللازمة لدفع هدفك للأمام ولكن لديه القوة لإعاقة تنفيذه، لذا يجب أن تفكر بمن يتمتع بقوة «الاعتراض»، وفكر بالسبب الذي يدعو هؤلاء للقضاء على الأشياء (انظر الفصل 13 حول رؤية الأمور من منظور الآخرين في الجزء الثاني). فكر لتتأكد من عدم وجود سبب يدفعهم لمعارضة مبادرتك أو للسعي بشكل سلبي لضمان فشل مشروعك.

إن تقديم مبادرة بمشروع جديد لا يُعتبر طبعاً السبب الوحيد وراء حاجتك للحصول على القوة واستخدامها. فمجرد الدفاع عن القسم الذي تعمل به أو عن مجالك الخاص في العمل من أن يستولي عليه آخرون قد يتطلب مهارة في تجميع القوة واستخدامها. إن اقتراح تنظيم إداري جديد وتنفيذ هذا الاقتراح بحد ذاته يتضمن قوة، كما يتضمن تغيير الوجهة الاستراتيجية لمسارك في العمل قوة أيضاً. وسوف تحتاج للقوة سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى القسم ككل أو مجال العمل الخاص بك أو على مستوى الشركة، وسواء كان الهدف هو إنشاء شيء ما جديد، أو إجراء تغيير من نوع آخر، أو مجرد الاستمرار في مسارك دون أن تسمح لقوى خارجية بأن تغير لك موقعك -بأي صيغة قد تتوفر بها تلك الظروف.

وأنت أيضاً بحاجة لإدخال عامل آخر في هذا التحليل وهو مقدار و(نوع)

القوة التي تملكها من حيث الأساس، سواء داخل المؤسسة أم بشكل شخصي. ما هو الأساس الذي تقوم عليه هذه القوة ـ مهارات يكثر عليها الطلب؟.. هل هناك مجموعة قوية ومترابطة من الأشخاص الذين يثقون بعملك داخل الشركة وضمن مجال العمل ككل؟.. هل تتمتع بسجل نجاح لا يُنكر في مسارك المهني؟.. هل ترغب في الحصول على قيمة محسوسة لما تملكه من إمكانات وفي طلب الدعم الذي قد يستجر خطورة على آخرين؟.. هل ترغب بترك العمل في مؤسستك إذا لم تتوفر الموارد اللازمة؟..

في بعض الأحيان قد تزداد القوة لدى التخلي عنها. وأنت بالقيام بذلك تحقق الكثير. فإذا كان هدفك مثلاً بناء قرية وقمت بإعارة الآخرين بعض الأدوات التي لا تستخدمها في وقت ما من الأوقات فقد يتحقق هدفك بصورة أسرع ـ أنت هنا تستخدم قوتك بمهارة أكبر وبالتالي بكفاءة أكبر. كما أنك تقوم بمساعدة القرية (الشركة) ككل بأن تعطي الآخرين ما يحتاجونه لتطوير مهاراتهم كقادة ومدراء. وأخيراً، فبالنظر إلى أنك «منحت» القوة لشخص غيرك، يصبح هذا الشخص مدين لك. ولدى تنامي قوته (أو قوتها)، تتنامى قوتك بنفس المدى.

وباختصار، يمكننا القول:

- لكي تكون فعالاً وناجحاً في أي مهنة وفي أية مؤسسة، يجب أن تكون قادراً على كسب القوة والتمسك بها واستخدامها بشكل فعال.
- في حال كنت تشعر بعدم الارتياح للقوة أو إذا كنت منجذباً نحو القوة بشكل مَرَضي، من المهم أن تكتشف هذه المشاعر وتفهمها وتعمل على معالجتها بحيث لا تتركها تتدخل في استخدامك للقوة.
- فكر بالقدْر الذي تحتاجه من القوة لتحقيق هدف ما ـ لا تحاول الحصول على القوة (ولا تستهلكها) دون حاجة لذلك.

- ▲ في حال كنت شديد القلق بشأن خسارة القوة أو الفشل أو بشأن اتخاذ قرارات خاطئة، يجب أن تتعلم كيف تقهر تلك المخاوف حتى لا تعيق استخدامك للقوة التي بحوزتك.
- ▲ قم بإجراء «تحليل قوة» خاص بكل هدف من أهداف العمل أو هدف شخصي يتعلق بالمهنة، يجب أن يتناول هذا التحليل مقدار القوة التي تحتاجها وأنواعها، إضافة لكيفية الاحتفاظ بالقوة واستخدامها في مؤسستك.

إن فهم القوة التي نمتلكها والشعور بارتياح أكبر لدى استخدامها هي مهام جوهرية في تطور حياتنا المهنية. ويبقى استخدام القوة في نهاية الأمر شأناً شخصياً بحتاً. فالقوة التي بحوزة مدير تنفيذي رئيسي لشركة من شركات Fortune 500 تختلف عن القوة التي كان يستخدمها غاندي أو عن قوة أفكار آينشتاين. كما أن القوة النابعة عن امتلاك معرفة في مجال تقنية ذات أهمية حاسمة تختلف عن قوة شخص رائد في مجال الاتصالات أو عن قوة مدرس شديد البراعة. بإمكان كل منا أن يطور قوته الذاتية ـ قوة خاصة بأسلوبنا المحدد لاتخاذ القرارات وللتصرف في هذا العالم. وإن إدراك ذلك بشكل واضح هو الخطوة الأولى باتجاه فهم ما الذي يتوجب عمله إذا كنا نريد إجراء تغيير في عملنا وفي حياتنا.

الفصل السادس عشر

النظر في المرآة
تفحص مفهومك عن الذات

تناولنا حتى الآن مواضيع الوصول إلى التفاهم مع القوة ومع السلطة العليا ومع الآخرين على أساس كونها مهارات ذات تأثير حاسم في رفع كفاءتك إلى الحد الأقصى. وسننتقل في هذا الفصل إلى موضوع الوصول إلى تفاهم مع نفسك.

إن كلاً منا يحمل في داخله اعتقادات عميقة، لم يجر تفحصها على الأغلب، بشأن من نكون وما الذي يمكننا القيام به. وهذه الاعتقادات، أو «الصور» الداخلية (التي «لا تُرى» بالضرورة ـ بل تكون غالباً عند المستوى اللاواعي)، يمكن لها أن تشكل مصادر للطاقة وللقناعات التي تقوم بنقل رسائل تسمح لنا برؤية أنفسنا بصورة أشخاص مؤهلين يتمتعون بالجرأة والمرونة. ويمكن لهذه المصادر أن تنقل أيضاً رسائل تتعلق بفشل أو بخزي يرجع الشعور بهما إلى مراحل مبكرة جداً من حياتنا. كما يمكن لهذه الرسائل بدورها أن تقوم بإضعاف شعورنا بالقوة وبالقدرة على المبادرة والقيام بالمخاطرات. وتتضمن هذه المرحلة الرابعة، والأساسية في تطوير الحياة المهنية، كشف أية عناصر

معيقة لصورتنا عن الذات ووضعها عند مستوى الوعي الكامل بحيث نتمكن من فهمها وبالتالي إضعاف تأثيرها المؤدي لتآكل قدرتنا على تطوير طموحاتنا وفاعليتنا والاستمتاع بما أنجزناه. والخطوة الأولى للقيام بذلك هي فهم الكيفية التي تتشكل بواسطتها هذه الصور عن الذات وكيف تتطور إلى قوى مؤثرة في عالمنا النفسي.

لدينا مرآتان

نقضي الجزء الأكبر من حياتنا ونحن نحمل مرآتين. نبدأ حياتنا بمرآة واحدة، تلك التي يقدمها لنا والدانا والأشخاص الآخرون الذين يقومون برعايتنا منذ ولادتنا وخلال مرحلة الطفولة. راقب طفلاً (أو طفلة) ولاحظ حال الراشدين الذين يراقبونه وسترى أن هؤلاء الراشدين «يعكسون كالمرآة» تعابير وجه الطفل. إذا عبس الطفل عبسوا، إذا ابتسم ابتسموا، وإذا تثاءب تثاءبوا. وبمرور الوقت، وفي حال تطور الطفل تطوراً طبيعياً، يتشرب الأطفال أداء الوالدين ليصبح جزءاً من ذاتهم الداخلية ويطورون بذلك «انعكاساً» خاصاً بهم لرؤية أنفسهم. وتتحول مرآة واحدة (الراشدون من حولنا) لتصبح اثنتين (الآخرون ومرآتنا الداخلية). واعتباراً من تلك اللحظة وخلال البقية الباقية من حياتنا، تصبح لدينا مرآتان لكل منهما معالمها الخاصة ـ المرآة التي تشكلت بواسطة الآخرين ومرآتنا الداخلية الخاصة («الصورة عن الذات») ـ التي تعكس «بصدق» وتعطينا صورة صحيحة عن أنفسنا. وقد لاتقوم هذه المرآة بعكس تلك الصورة ـ في حال كان في المرآة ثمة تشوه ما، ويبدو أن ذلك يحدث كثيراً.

وفي الغالب، تميل المرآة الخارجية لأن تكون دقيقة إلى حد ما. ويمكن بالطبع لتلك المرآة الخارجية، التي تضم كل الأشخاص من حولنا، أن تكون غير دقيقة أحياناً إلى حد كبير، كما ويمكن لها جزئياً، أن تكون على الدوام غير دقيقة إلى حد كبير (والداي يعتقدان دائماً أنني الأذكى والأفضل وإلى ما

هنالك). ولكن بوجود عدد كاف من الأشخاص الذين يشكلون تلك المرآة، لمدة طويلة من الزمن، يمكن لها أن تعطي صورة دقيقة للحد المعقول. أما مرآتنا الداخلية، فهي على العكس من ذلك، قد تكون غير دقيقة لدرجة الشطط ولفترة طويلة من الزمن. فالأشخاص الذين يعانون من فقد الشهية المرضي يتصورون بأنهم بدينون بينما هم ليسوا كذلك فعلياً، والأشخاص الذين يعانون من الكآبة يعتقدون بأنهم غير أكفاء بينما يراهم الآخرون ذوي كفاءة عالية.

نقوم نحن بتسوية الاختلافات الموجودة بين المرآتين بطرق مختلفة، ويتوقف ذلك على ما إذا كانت صورة المرآة الداخلية أكثر إيجابية من صورة المرآة الخارجية أم العكس. ففي حال كنت أعتقد بأنني خفيف الظل ولكني لا أرى أحداً حولي يضحك، أو إذا كنت أعتقد بأنني أذكى من معظم الناس رغم كون العلامات التي أحصل عليها دون المتوسط، أكون مضطراً عندها لتعديل صورتي المبالغ في إيجابيتها عن الذات وخفض درجتها قليلاً لتصبح أكثر دقة. فمن الصعب التمسك بفكرة أنك الأسرع عندما تأتي دائماً في مؤخرة السباق. ولكن عندما تكون الصور الداخلية لدى الشخص أكثر سلبية من تلك الخارجية، يستطيع بسهولة نسبية أن يصرف النظر عن تلك الصورة الإيجابية الخارجية، كأن يقول: «لقد كنت محظوظاً فحسب». أو «بالطبع إنهم لا يقصدون ذلك فعلاً، إنهم يلاطفونني فحسب». والناس يكونون عادة قادرين، بل راغبين ولأسباب متعددة، أن ينتقصوا من قدر الصور الخارجية الإيجابية بسهولة، وأن يتمسكوا بصورتهم الداخلية السلبية (والمشوهة).

كما أن الناس أيضاً قادرون على «إسقاط» مشاعرهم إزاء أنفسهم على الآخرين، و يتخيلون بذلك أن الآخرين يرونهم ويشعرون تجاههم كما يشعرون هم تجاه أنفسهم تماماً. وتكون نتيجة هذه الظاهرة هي أنه في غياب ردود الفعل المقابلة، يخلق الناس ردود فعل مقابلة خاصة بهم ـ وتكون غالباً من النوع السلبي. ويبدو ذلك واضحاً في الأجواء الاجتماعية. فإذا التزم شخص ما

الصمت، فإن الآخرين حوله يقومون بتكوين آرائهم الخاصة عن السبب الذي يدعوه للصمت، وغالباً ما يعزون صمته إلى «حقيقة» أن هذا الشخص لا يحبهم. وفي حال إعطاء الناس الفرصة لتشكيل مرآتهم الخارجية، فإن الكثيرين منهم يميلون لصنع مرايا تعكس صوراً سلبية. تلك هي القوة التي تتمتع بها النفس البشرية، وتلك هي قوة الصورة السلبية عن الذات.

الصورة السلبية عن الذات

بالنظر للأهداف التي يسعى إليها هذا الكتاب، فسنقتصر في بحثنا على حالة الصورة السلبية المشوهة عن الذات. (في حال كنت تعتقد بأنك أذكى وأجمل، وإلى ما هنالك، مما أنت عليه في الواقع، فأنت لا تتبع، على الأغلب، أياً من أنماط السلوك المذكورة في الجزء الأول) وإحدى طرق التفكير بشأن الصورة السلبية عن الذات هي أن هذه الصورة عبارة عن درجة الاختلاف بين صورة الشخص عن ذاته والمرآة الخارجية التي يراها العالم من حوله. أي أنني في حال كوني لاعب كرة سلة سيء (لا أستطيع تسديد الكرة، ولا توجيه هدف ولا الرد أو الاندفاع) وكنت أعرف ذلك وأقره بكل ارتياح، فإن ذلك لا يدل على صورة سلبية عن الذات. بينما لو كنت لاعباً ماهراً (بنظر زملائي أعضاء الفريق، واللاعبين من فرق أخرى و بنظر المدرب) وكنت أعتقد بأنني لا أصلح لشيء، فإن هذا التفاوت هو ما يشكل أحد عناصر الصورة السلبية عن الذات. كما أنني في حال كوني محللاً مالياً فاشلاً (لا أتقن الحسابات ولا أعرف كيف أميز أحد طرفي بيان الميزانية عن الآخر) وكنت أعرف ذلك، فإنه لا يوجد هنا أي تفاوت، ولا أية إشارة سلبية عن الذات.

وهناك نقطة مهمة أخرى يجدر بنا ذكرها لدى التفكير بالصورة السلبية عن الذات: وهي تتعلق بمن نحن مقابل ما نقوم به. ولتوضيح هذا الفرق، تذكّر الاختلاف ما بين مشاعر الخزي ومشاعر الذنب الذي تناولناه في فصل «عدم

وجود عمل يليق بك». الذنب هو ما نشعر به عندما نتجاوز سلوكاً مقبولاً. فعندما تسرق أو تخالف القانون أو ترتكب إثم الزنا، تشعر بالذنب تجاه ما قمت به. أما الخزي فهو ما تشعر به فيما يتعلق بك أنت نفسك. ويشعر الناس بالخزي والحرج عندما يشعرون بأن الآخرين يرون في تكوينهم أية نقائص. فأنت في حال ارتكابك أمراً تشعر حياله بأنك مذنب، فقد يساورك الشعور بالتأنيب والذنب، لكن صورتك عن الذات لا تصاب بالعطب. ومن جهة أخرى، وفي حال كنت تحمل صورة سلبية عن الذات، فستشعر بأنك غير كفء وستشعر بالخزي حتى ولو لم تكن قد أتيت أمراً خاطئاً. فالصورة السلبية عن الذات، إذاً، تتضمن إحساسك بمن تكون كشخص، وأنت تشعر بالخزي والحرج عندما تدرك أن الآخرين يشعرون بتلك النقائص التي لديك.

كان أحد زبائننا، واسمه باتريك Patrick، ذا قامة أقل من المتوسط. ولكن الذي أدى إلى شعوره بأن الرجال ينظرون إليه باحتقار وأن النساء ينظرن إليه بازدراء، ليس قصر قامته بل صورته السلبية عن الذات. كان يتخيل أن أول ما يتبادر إلى ذهن الناس عندما يقابلونه هو «يا لقصر قامته!» ويتخيل أن الناس كانوا يتجاهلون تماماً حقيقة أنه كان شخصاً ذكياً، لماحاً، وعطوفاً، وجذاباً، ومعطاء.

إن الشخص الذي يقوم بتعلم مهارة جديدة دون أن يلقي بالاً إلى الاختلاف بين مستوى مهارته ومستوى الإتقان الحقيقي لتلك المهارة، هو شخص يدرك الاختلاف بين المستويين لكنه لا يعزيه إلى نقص فيه ولا يعاني نتيجة ذلك تشويهاً سلبياً لصورته عن الذات،ونرى شخصاً آخر، وفي نفس المستوى من المهارة بعد انقضاء نفس المدة، يدرك هذا التفاوت لكنه يعزيه إلى نقص فيه ويشعر بالانزعاج من نفسه (أو نفسها). قد يدفع ذلك الشعور الشخص الأول إلى بذل المزيد من الجهد. أما الشخص الثاني، فقد يؤدي به ذلك للاستسلام اليائس ـ وهو باستسلامه يعاني من دمار أكبر يلحق بصورته عن

الذات («أنا لا أستطيع متابعة أي شيء»). وهنا يبرز السؤال: «لماذا يبدو بعض الأشخاص محصَّنين ضد مشاعر الخزي»، ويدركون مواطن كفاءاتهم دون أن يقللوا من شأن صورتهم عن الذات أثناء عملية الإدراك هذه، بينما يقضي آخرون حياتهم وهم يحملون صورة مشوهة عن الذات؟...»

عيوب في المرآة

إن الأشخاص يشكلون صوراً سلبية عن الذات ويتمسكون بهذه الصور لفترات طويلة من الزمن وذلك لأسباب يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين: الأسباب التي تتكون و/ أو تتعزز نتيجة عوامل تعود للفرد ذاته ولتطوره وتاريخه الخاص به، والأسباب التي تتكون و/ أو تتعزز نتيجة قوى اجتماعية وثقافية عامة.

الأسباب الفردية

يصف العالم النفسي إيريك إيريكسون Erik Erikson في كتابه «الطفولة والمجتمع Childhood and Society» الذي يحوي رؤى مستقبلية، يصف ثماني مراحل تطورية يمر بها الأشخاص، وتتضمن كل منها تحدياً أو أزمة يتعلقان بالتطور. في حال فشل الشخص في التعامل بنجاح مع هذا التحدي، تكون النتيجة حدوث تشوه في تشكيل ما يدعوه إيريكسون بهوية «الأنا» الخاصة بهذا الشخص. وتكون النتيجة شبه المؤكدة حدوث بعض التشويه في صورة الشخص عن ذاته.

تكون أولى تلك المراحل التطورية خلال العام الأول من العمر (تقريباً) وتركِّز هذه المرحلة على تكوين الثقة بالعالم، وبشكل أكثر تحديداً، بالآخرين. عندما يكون شعور القائمين على العناية بالطفل هو الحب والاستجابة، تتولد «ثقة أساسية». أما إذا كانوا لا يشعرون تجاهه بالحب والاهتمام ـ أو كانوا

متقلبين في عواطفهم نحوه أو في استجابتهم لاحتياجاته، تكون النتيجة «ارتياباً أساسياً». وبمرور السنين، تتضح نتائج هذا الارتياب، سواء في استمرار الشعور بعدم الثقة من أن الآخرين سيستجيبون للاحتياجات الأساسية لذلك الشخص، وبالاعتقاد بأنه (أو أنها) من حيث الأساس غير جدير بالحب. ومن المهم أن نذكر هنا أن إيريكسون لا يدّعي أن الراشدين يتذكرون بشكل واعٍ العام الأول من حياتهم ـ فالإدراك الواعي لا يعتبر ضرورياً سواء للحل الناجح أو للحل غير الناجح للمرحلة التطورية. ويعتقد أريكسون هنا أن فشل الإنسان في الخروج من ذلك التحدي التطوري الأول عن طريق شعور أساسي بالثقة يُفضي إلى هوية مشوهة ـ إلى صورة سلبية عن الذات، يمكن أن تؤدي بالشخص الراشد، مثلاً، إلى أن يصبح متمرداً، يرتاب بالسلطة الأعلى ويعاني من قلة احترام الذات.

والمرحلة التطورية الثانية، وفق ما يقول إيريكسون، تكون خلال العامين الثاني والثالث من عمر الطفل تقريباً. وبما أن الأطفال لم يعودوا عاجزين أو غير قادرين على الحركة، فإنهم ينطلقون مزودين بإمكانية التنقل التي اكتشفوها مؤخراً لسبر العالم من حولهم وللسيطرة على عدد من التحديات الجديدة المتنوعة. فهم يدفعون بوالديهم بعيداً ليتصرفوا بأنفسهم، وهم أحياناً يريدون القيام بأشياء لا يريد لهم الوالدان القيام بها. إذا سارت الأمور هنا على ما يرام، تكون نتيجة هذا «التحدي» طفلاً يتمتع بالاستقلالية وبالثقة في قدرته (أو قدرتها) على التعلُّم وعلى الوصول إلى درجة الإتقان في العديد من المجالات. وخلال هذه المرحلة يكون الطفل بحاجة لأن يضع الوالدان حدوداً موضوعية للحفاظ على سلامة الطفل ولمساعدته على تعلم أمور جديدة عن طريق الشرح والإرشاد. ولكن في حال كون والدي الطفل من النوع الذي يبالغ في الحماية أو الانتقاد، فإنه يتساءل في اللاوعي: «إن لم يكن الأمر كذلك، فما الذي يدفع والديّ إذاً للقلق بشأني بهذا الشكل ولانتقاد الكيفية التي أتصرف بها؟...» وتكون نتيجة فقدان الثقة ومشاعر الخزي الناتجة عن أنه لا يتصرف كما يجب،

هي حدوث تشويه خطير طويل الأمد لصورة الشخص عن ذاته. ويميل الراشدون، ممن لم يستطيعوا كأطفال حل مشكلة التحدي خلال هذه المرحلة بنجاح، يميلون لأن يكونوا سلبيين ولأن يعتمدوا على الأشخاص الذين يمثلون السلطة من أجل إرشادهم، كما يفتقرون للثقة اللازمة للتوصل إلى قرارات مستقلة.

وتكون المرحلة الثالثة ضمن السنتين الرابعة والخامسة من العمر تقريباً، وهي تمثل التحدي الماثل أمام تعلُّم الشعور بالارتياح بشأن أخذ المبادرات (مقابل الشعور بالذنب حيال أحلامك وأعمالك). يريد الأطفال في هذا العمر أن يكونوا «كباراً» وأن يقوموا بأعمال كبيرة. كما أن لديهم انفعالات قوية، تتضمن مشاعر غضب قد تخيف والديهم وأخوتهم ـ وحتى تخيفهم هم أنفسهم، وتكون لديهم خيالات قوية (تتضمن أفكاراً طبيعية تماماً في هذا العمر، وتتعلق بالتخلص من الأب أو الأم أو الأخ أو الأخت ـ أو من عدة أفراد من هؤلاء معاً). ولدى الأطفال في هذه المرحلة إمكانية القيام بتصرفات عنيفة، بما في ذلك إلقاء أشياء على الأطفال الآخرين (والراشدين) وإيذاؤهم. وعندما يتقبل الوالدان مشاعر الطفل وخيالاته ويكتشفون مضامينها («بالطبع لقد مرَّت علينا جميعاً أوقات شعرنا فيها بنفس شعورك» و«إنها لقصة غريبة، وماذا حدث بعد ذلك؟...»)، فإن الطفل يتعلم أن القيام بالمبادرات والتعبير عن مشاعره (أو مشاعرها) وأفكاره، لهو أمر صحيح تماماً ـ بل إنه شيء جيد في الواقع. وعندما يقوم الوالدان بالحد من تصرفات الطفل بالشكل المناسب ولكن دون إشعاره بالخزي أو معاقبته، فإنه يتعلم التحكم بتصرفاته دون أن يمنعه ذلك من القيام بالمبادرات. أما إذا كانت الاستجابة تأديباً أو نقداً لدرجة المبالغة، فإن ذلك يعلّم الطفل الشعور بالذنب حيال مشاعره وخيالاته كما يتعلم كبت هذه المشاعر والخيالات، والتدمير المزمن الذي يصيب صورة الشخص عن ذاته هو في تشوه الكيفية التي ينظر بها الفرد إلى رغباته ومشاعره وخيالاته ودوافعه، فهو

يعتبرها أموراً سيئة تستوجب العقاب، لذا يجب حصرها وإخفاؤها عن الأنظار. وفي مرحلة النضوج قد تؤدي تلك المشاعر إلى إضعاف القدرة على الإبداع والقدرة على القيام بالمبادرات عموماً، وهذا بدوره يؤدي للسلوك الذي يتسم بتجنب الصدام.

والتحدي التطوري الرابع هو ما يدعوه إيريكسون «المثابرة مقابل الشعور بالنقص». وتستغرق مرحلة التطور هذه عدة سنوات، أي خلال الفترة التي يدعوها فرويد «بمرحلة الكمون»، اعتباراً من العام السادس وحتى يدخل الطفل مرحلة المراهقة. خلال هذه المرحلة، يكون الطفل العادي قد دخل المدرسة وأصبح طالباً يدرس عدداً متزايداً من المواد الأكاديمية و/أو يتعلم شيئاً عن العالم غير الأكاديمي بعمق يفوق المراحل السابقة. وتعتبر هذه السنوات بالنسبة للطفل سنوات إثارة وتحدٍ، وتكون النتائج الإيجابية لهذه المرحلة هي صورة عن الذات تعبر عن شخص كفء، وعن الثقة في إمكانيات الفرد بتحمل إحباط المرحلة الأولى من تعلم مادة جديدة، والقدرة على التلاؤم ضمن بيئة غير عائلية، وأيضاً، تعلُّم قواعد المجموعة وإطاعتها. أما نتيجة المواجهة الفاشلة لهذا التحدي التطوري فهي شعور المرء بالدونية في مواجهة أقرانه. («إنهم يستطيعون... وأنا لا أستطيع، فما هي مشكلتي؟...» و«لست بارعاً مثلهم، لا بد أنني أحمق».) ولا يخفى أن أي فرد لن يكون بنفس كفاءة أقرانه في أبعاد بعينها. ويبدو بعض الطلاب قادرين على إدراك أنهم ليسوا على نفس الدرجة من البراعة في أمر ما دون أن يحملوا مشاعر الدونية بشكل عام. أما الطلاب الذين يرون في عجزهم عن مجاراة غيرهم في مهارة ما، إشارة إلى شعور عام بالدونية، أو الطلاب الذين يعانون من مشكلة التلاؤم مع عملية التعلم النظامية، فهؤلاء يخرجون من تلك المرحلة وهم يحملون صورة سلبية عن الذات. وهذه الصورة عن أنفسهم كأشخاص أقل كفاءة وأقل ذكاء وأقل إبداعاً، قد تكون لها تأثيرات واسعة المدى في حياتهم فيما بعد. فقد لا يتابع هؤلاء تحصيلهم

الثقافي، أوقد لا يقومون بأي عمل يتسم بالتحدي (أنظر الفصل العاشر «عدم وجود عمل يليق بك») أو أن سلوكهم قد يتميز بالانشغال بالذات الذي يطبع الشخص الذي يعاني من رهاب المرتفعات.

تحمل مرحلة المراهقة تحدياتها الخاصة بها. وترتكز الأزمة التطورية الخامسة على الصراع الدائر بين الرغبة في خلق الهوية الخاصة بالشخص والرغبة في التطابق مع المجموعة والبقاء كجزء منها. وضمن الشكل غير المؤذي لهذه الهوية الجماعية التي يسميها إيريكسون «الالتباس في الدور»، تكون النتيجة أن يرتدي المراهقون ثياباً متشابهة، وأن يؤلهوا نفس النوع من الموسيقى الرائجة ونفس نجوم السينما، وأن يستخدموا ذات التعابير العامية الشائعة (بين المجموعة)، وأموراً من هذا القبيل. أما بشكلها السلبي، فقد يدفع أصدقاء الشخص به إلى معاقرة الخمر أو للتدخين أو لتعاطي المخدرات أو للانغماس في علاقات جنسية، أو للالتحاق بعصابة وهجر الدراسة، أو لاختيار نفس الكلية كبقية أعضاء المجموعة، وحتى لاختيار مهنة توافق عليها المجموعة. وكل هذه الأمور في الواقع، هي «ثمن القبول داخل المجموعة»، ولا يخفى أن هذا الثمن قد يكون غالياً. إن رغبة الانفصال عن الوالدين وعن بقية العائلة لايوازيها إلا الخوف من أن يجد المرء نفسه وحيداً في العالم. لذا فالهوية التي تؤمنها الجماعة (أي استبدال المرء بعائلته الأصلية، بصورة تدعو للسخرية، عائلة من نوع آخر) لها جاذبيتها الخاصة، ولو أن ذلك قد يكون أحياناً بديلاً باهظاً، وتكون النتيجة بالنسبة لمعظم الأشخاص هي الانفصال التدريجي عن العائلة والمجموعة معاً. ولكن هناك آخرون يظلون عالقين في هذه الحالة من التباس الدور حتى مرحلة متأخرة من سن النضوج، وقد يؤثر ذلك على اختيارهم لمهنتهم. ويقول إيريكسون: «إن العجز عن اختيار الهوية المهنية هي ما يربك (في معظم الأحيان) الأشخاص الحديثي السن» الذين يفشلون في تجاوز هذه العقبة التطورية. وقد قدمنا استشارات لأشخاص في

أواسط العشرينات وحتى في أواخرها، كانوا لا يزالون في حيرة بشأن اختيار مهنة تلقى قبولاً لدى الآخرين ـ «الآخرون» هنا لا تعني الوالدين بل الأقران. وقد جاء العديد منهم طلباً للعون بعد ثلاث أو أربع سنوات، وبعد أن أدركوا لتوهم مدى الخطأ الذي ارتكبوه.

أما المراحل التطورية التالية التي وصفها إيريكسون، والتي تمر خلال سني النضوج، فهي لا تتمتع بنفس الأهمية في تشكيل الصور السلبية عن الذات وبنفس التأثير على إمكانية الأشخاص لأن يكونوا فعالين وناجحين في حياتهم المهنية. نستطيع الآن أن ندرك مدى الأهمية التي يلعبها تطور الأطفال في الكيفية التي نشعر بها نحن الراشدون بأنفسنا والكيفية التي نرى أنفسنا بها في النهاية، أشخاصاً قادرين وفعالين في مجال العمل.

وهناك سبب آخر يكمن وراء الصورة السلبية عن الذات المستمرة على المدى الطويل، وهو: الاكتئاب. وقد شكل ذلك موضوعاً لمئات الكتب وألوف المقالات، ونحن لا ندعي بأننا سنعرض هنا لأكثر من فكرة يسيرة عن الموضوع. فضمن سياق هذا الكتاب لا يمكننا سوى تقديم فكرة موجزة، لكننا إذا لم نقم ببحث هذا الموضوع ـ ولو بإيجاز، فسيكون ذلك نوعاً من التقصير من جانبنا. إن الناس غالباً ما يصفون مشاعرهم بالاكتئاب على أنها تشبه طقساً ملبداً بالغيوم على الدوام ـ والتنوع الوحيد هنا هو في درجة تكاثف الغيوم. والصورة السلبية عن الذات هي إحدى تلك الغيوم وإحدى السمات المميزة للاكتئاب. إن أسباب الاكتئاب بحد ذاته هي أسباب معقدة، فقد ينشأ شعور الفرد بالاكتئاب من أسباب متعددة. فهناك دليل، مثلاً، على وجود عامل وراثي يجعل بعض الناس مهيئين للشعور بالاكتئا. كما أن تركيبة الشخص الكيميائية الحيوية قد تكون عاملاً هاماً (وهو أحد الأسباب التي تجعل الأدوية المضادة للاكتئاب فعالة غالباً في علاج هذه المشكلة). وقد شهد مجال الصحة العامة في السنوات العشر أو الخمس عشرة الأخيرة، نجاحاً كبيراً في استخدام العلاج

النفسي والأدوية لمعالجة الاكتئاب بشكل فعال. فإذا كنت تعتقد بأنك ربما كنت مصاباً بالاكتئاب، فأنت بحاجة للحصول على مساعدة طبية بشأن هذه المشكلة. وننصحك باستشارة طبيبك الخاص أو مصدر آخر حسن الاطلاع لإحالتك لاستشاري، كما يمكنك التوجه مباشرة إلى معالج نفسي (ونقدم لك في نهاية الفصل بعض النصائح المتعلقة بكيفية اختيار استشاري لتعمل معه). تتوفر حالياً علاجات فعالة للاكتئاب، فلا حاجة إذاً لمعاناة تلك المشاعر ـ أو لمعاناة الصورة السلبية عن الذات التي يسببها الاكتئاب.

الأسباب الاجتماعية/الثقافية

كما ألمحنا سابقاً، يعود السبب العام الثاني للصورة السلبية عن الذات إلى جملة من العوامل الاجتماعية والثقافية في الحياة المعاصرة والتي يمكن لها أن تستغل نقاط الضعف فينا.

سنتناول الآن قصة افتراضية عن صبي يدعى جون John، وهو الثالث بين ثمانية أولاد، والصبي الأول في العائلة. كان والد جون مزارعاً وهو ما كان عليه جده في الأصل. كانت مزرعة العائلة تؤمن ما يكفي لإطعام عائلة جون وجديه العجوزين، مع فائض بسيط كان يخصص للمقايضة والبيع. كانت العائلة ترتدي ثياباً حيكت في المنزل أو ملابس مستعملة، ولم يكن هناك سوى القليل من النقود المخصصة «للأمور الثانوية» ووسائل الترف. وقد ابتكر جون وأشقاؤه وشقيقاته وأصدقاؤهم، ممن كانوا يعيشون في المزارع القريبة، ابتكروا ألعاباً خاصة بهم، إذ كانوا يتجولون خلال الغابات المتاخمة لحقول المزرعة، كما كانوا يسبحون في بحيرة صغيرة قريبة.

وذات يوم، وكان جون في الرابعة عشرة من عمره، ذهب مع والده إلى مدينة تبعد مئات الأميال، ولدى وصولهما للمدينة، ذُهل جون لدى رؤيته الأبنية الشاهقة والملابس الثمينة والمجوهرات التي كان يرتديها الأثرياء الذين

شاهدهم. حتى البوابون والخدم التابعون لتلك القلة من الأثرياء، كانوا يرتدون ملابس أفضل مما كان يرتديه هو ووالده. شعر بالذهول والحسد، ومن ثم أحس فجأة بالخجل بسبب الحرمان الذي كان يعيشه بالمقارنة مع ما يراه. لقد شاهد الآن بشكل واضح يثير الذهول والألم، تلك الفجوة التي تفصل بين ما يملكه هو وما يملكه الأشخاص «الموسرون».

لو كان جون يعيش في عقد الثلاثينات في مزرعة وسط الليونيز وسافر مع والده إلى شيكاغو، فقد تكون تلك الحادثة بداية لقصة من قصص «الحلم الأميركي العظيم Great American Dream»، قصة يكتبها هوراشيو آلجر Horatio Alger، مثلاً. عندها يقرر جون، بعد رؤيته للمدينة الكبيرة، أن يحقق النجاح هناك وأن يصبح واحداً من هؤلاء الأثرياء. ولكن ماذا تكون النتيجة لو أننا أضفنا هنا حقيقة أن جون كان فلاحاً يعيش في ثلاثينيات القرن السابع عشر وليس في ثلاثينيات القرن العشرين، وأنه سافر مع والده إلى باريس وشاهد الكاتدرائيات وأفراد العائلة المالكة ـ لا رجال أعمال ناجحين في سيارات فارهة؟.. سنرى هنا تضارباً. فأولاً، ما هو احتمال أن يقوم جون ووالده بالسفر عدة أميال من حيث الأساس؟... فالوضع الذي كانت عليه وسائط النقل في الثلاثينات من القرن السابع عشر لم يكن على الأغلب ليسمح لجون بالابتعاد عن البيت لأكثر من بضعة أميال. وماذا عن احتمال أن يكون جون قد طمح لأن يصبح في عداد تلك القلة من الأثرياء، الذين شاهدهم في باريس؟... صفراً!.. فلا شك أن الأشخاص الأثرياء الذين شاهدهم إنما هم من النبلاء، ولم يكن هناك فلاح تخطر في باله فكرة جادة تدور حول تجاوز تلك الفوارق. إذاً، من المؤكد تقريباً، أن جون ما كان ليغادر قريته في رحلة كهذه، ولو حدث ذلك، فإنه لم يكن ليقارن نفسه بالأشخاص الذين شاهدهم. فقد كان هؤلاء رجالاً وسيدات من النبلاء، ولا يمكن إجراء أية مقارنة في حالة كهذه.

أما في وقتنا الحالي، فنحن نسافر إلى كل مكان. وهناك فرقان إضافيان لهما ذات الأهمية الأساسية بين الحياة كما كانت قبل خمسين عاماً والحياة اليوم. فقبل خمسين عاماً كانت الغالبية العظمى من سكان العالم تعيش في مدن صغيرة وفي قرى، لا في مدن كبيرة. وقبل خمسين عاماً لم يكن هناك تلفزيون. وقد كان لهاتين الحقيقتين، فضلاً عن تنامي الديمقراطية في العالم، تأثير هائل على «المعيار» الذي يقارن الناس أنفسهم وفقاً له. ففي العام 1950، كان بإمكان فتاة تعيش في مدينة صغيرة في تكساس، أو في قرية في تشيلي أو في الهند، أن تعرف شيئاً ماعن الأشخاص الناجحين والأثرياء ـ لكنها لم تكن تراهم بحيث تتمكن من (أو تجبر على) مقارنة نفسها بهم ومقارنة حياتها بحياتهم بشكل مباشر. أما اليوم فإن هذه الفتاة الشابة تعيش في دالاس أو في سانتياغو أو بومباي، وهي ترى بأم عينها سيارات المرسيدس وBMW، والجاكوار ولا تستطيع منع نفسها من مقارنة حياتها بذلك النوع من الحياة. وتتعمق هذه المشاعر بدورها بحقيقة أن معظم الناس على هذا الكوكب معرضون حالياً لتأثير التلفزيون الذي يحفل بأشخاص يتمتعون بالمزيد من كل شيء: فهم أكثر وسامة وأجمل، وأكثر لياقة وأجمل ثياباً وأصغر سناً (هذا إذا كنت في الخامسة والثلاثين فما فوق)، وهم يعيشون حياة أكثر إثارة ويقودون سيارات أفضل (وسياراتهم نظيفة دائماً وبراقة)، يقطنون بيوتاً تبدو بيوتنا كالزرائب أمامها. وباختصار، أدت سهولة السفر والحياة في المدن، ووسائط الإعلام (وبخاصة التلفزيون) إلى تشجيع الفرد على إجراء مقارنة بين نفسه (وجميع نواحي حياته) وبين تلك المعالم غير الواقعية. وكانت النتيجة أنه بعد وضع تعريف لما «ينبغي أن يكون»، ازداد تشوه الصورة عن الذات لدى الأشخاص المعرضين لاحتمال مقارنة أنفسهم بالآخرين.

وهناك عامل إضافي يدفع بالأشخاص في بعض الثقافات لرؤية أنفسهم بشكل سلبي، وهو: الإيقاع السريع للحياة، والتسارع المتزايد لهذا الإيقاع. فالإيقاع المتسارع باستمرار تكون نتيجته ساعات عمل أطول بالنسبة للكثيرين

إضافة للمزيد من المتعة. كما ينتج عنه أيضاً ازدياد الشعور بنفاذ الصبر حيال الوقت الذي تستغرقه الأمور لتتحقق والوقت الذي يستغرقه الأشخاص للوصول للنجاح (مهما كان التعريف الشخصي للنجاح). ونعود هنا مرة أخرى لنفس الفكرة، فقبل مائة عام لم يكن أحد يتوقع نجاحاً فورياً. فأنت تستهل حياتك كعامل متدرب وتعمل لعدة سنوات على هذا النحو، ثم تقضي سنوات عديدة أخرى كعامل بارع وفي النهاية تتوصل إلى مكانة «المعلّم» وإلى الاحترام والتعويض اللائقين به. كما أنك عندما تكون في مرحلة العامل المتدرب أو العامل البارع فإنك تشعر بالرضى بشأن مكانتك وتطورك. إن إمكانية الإحساس بهذا الشعور ليست سهلة في وقتنا الحالي. فإيقاع الحياة حالياً، ووجود بضعة أفراد ممن حققوا ثروات تقدر بمئات الملايين وهم لا يزالون في العشرينات والثلاثينات من العمر، يضعان أمامنا مَعْلماً جديداً. وقد يفكر بعض الناس على النحو التالي: «لا يجب فقط أن أكسب المزيد، ولكن يجب أن أكسبه خلال وقت أقصر».

قد يكون لتلك القوى الجبارة والمتنوعة تأثير كبير على الناس ككل، كما يمكن أن يكون لها تأثير كبير علينا كأفراد. وبالنظر لقوتها، يمكن لها أن تكون خفية وماكرة، يصعب التعرف عليها ـ ناهيك بالتصدي لها. لقد كان هدفنا من هذا المقطع هو مساعدتك على أن تصبح أكثر وعياً بتلك العوامل التي تؤثر عليك أكبر تأثير لتكون قادراً على مقاومتها بشكل أفضل، وبعد أن قمنا بذلك، سننتقل الآن للحديث عن تلك التأثيرات التي لا تقل تنوعاً وقوة وخفاء ومكراً والناتجة عن الحياة مع صورة سلبية عن الذات.

نتائج الصورة السلبية عن الذات

من المهم أن نبحث في نتائج الصورة السلبية عن الذات من منطلق تأثيرها على الفرد وعلى المؤسسات التي يعمل بها الأشخاص أو يرتبطون بها بشكل آخر ارتباطاً وثيقاً.

النتائج الفردية

يمكن للصورة السلبية عن الذات أن تؤدي لإثارة الصعوبات التي تترافق مع أي نوع من أنواع عقب أخيل التي تناولناها في الجزء الأول. لكنها، وبدون أي شك، تكون هي العامل المسيطر وراء سلوك رهاب المرتفعات («الشعور الدائم بعدم الكفاءة») وسلوك «الذي كان يمكن أن» («عدم وجود عمل يليق بك»). وتلعب هذه الصورة دوراً في تكوين شخصية المتمرد («متمرد يبحث عن قضية») والقلق/ المتشائم («عندما يكون الخوف هو سيد الموقف») أيضاً، وفي بعض الأحيان في شخصية المسالم («تجنب الصدام بأي ثمن»).

إن الصورة السلبية للذات بالإضافة لإسهامها في تكوين أنماط السلوك التي تعيق تطور الحياة المهنية للفرد (التي بحثناها في الجزء الأول)، يمكن أيضاً أن يكون لها تأثيرات أخرى على الفرد. ففي المقام الأول، عندما تكون صورة المرء السلبية عن ذاته إما ناتجة عن الاكتئاب أم عن كونها تتمتع بتأثير كاف على الشخص بحيث تتبدى مشاعره السلبية واضحة، فإن الآخرين قد يتفاعلون مع تلك الإشارات الخارجية للسلبية بطريقة تجعل شعور الشخص وصورته البائسة عن نفسه يستمران للأبد. أي أنك في حال كنت تشعر بالاكتئاب وتبدو عليك علامات الكآبة، فليس من المحتمل أن يقترب الآخرون منك لإجراء حديث عرضي قد يكون فيه تحسين لوضعك النفسي قليلاً. وفي حال كانت صورتك السلبية عن الذات تتركز حول حركة لا إرادية أثناء الكلام أو عدم التناسق الرياضي الكامل في الجسم، فقد يلاحظ الآخرون أنك تتجنب الأنشطة التي قد تُظهر هذه «النقيصة» بشكل واضح ويتعاملون معك بحذر لأنهم يشعرون بحساسيتك الشديدة في هذا المجال. فباتريك، الزبون الذي ذكرناه سابقاً وقلنا أنه كان يتحسس بشأن قصر قامته، كان غالباً ما يقدم نفسه للناس بطريقة تجبرهم على أن يلاحظوا لا قصر قامته فحسب، بل ومشاعره بالنقص تجاه ذلك، وكانوا يتصرفون معه على هذا الأساس.

ويقوم الشخص الذي يحمل صورة سلبية عن نفسه في غالب الأحيان بالإحجام عن القيام بما من شأنه أن يفضح ـ أو حتى يمكن أن يفضح ـ تلك النقيصة التي يشعر بها. وتكون النتيجة، التي لا مجال لتفاديها، هي عدم تحقيق النجاح الذي كان بإمكانه تحقيقه لو كان الوضع مختلفاً. وبعبارة أبسط، إذا كنت تصرف بعضاً من طاقتك النفسية للقيام «بنوبات حراسة»، فستتراجع فرص نجاحك. كما أنك إذا لم تستغل الفرص المناسبة لأنك تقول لنفسك: «إذا فعلت كذا فقد يطلبون مني القيام بكذا، وهذا يعني أنني سأضطر لتقديم عرض لأفكاري ـ وأنا في كل مرة أقوم فيها بتقديم عرض كهذا أصاب بالارتباك» ـ أو لأنك تفكر في أي تسلسل للأحداث تضعه أنت ـ في هذه الحالة لن تحقق النجاح الكافي. وهنا يبرز للمقدمة تأثير آخر للصورة السلبية عن الذات: ففي كل مرة تحجم فيها عن القيام بشيء ما، في كل مرة تعود فيها للبيت قائلاً: «لو أنني فعلت. . .» أو «لماذا لم؟. . .» تميل صورتك عن الذات لأن تصبح أسوأ فأسوأ.

النتائج في العمل

عندما يعاني موظف، ضمن مجال العمل، من صورة سلبية عن الذات، يصبح (أو تصبح) أقل رغبة في القيام بمخاطرة من شأنها أن تعجّل ببروز مشاعر الخزي لدى انكشاف تلك النقيصة. وقد يعني ذلك عدم المخاطرة بمصارحة المدير أنه (أو أنها) على خطأ، أو عدم تقديم فكرة بشأن أسلوب جديد للعمل، أو عدم قبول عمل جديد ذي مسؤوليات أكبر، أو أي عدد من الحالات التي تبدأ «بعدم». فالأشخاص الذين يتخذون موقف المعرَّض للأذى لا يجازفون بالقيام بمخاطرة، ليس بإمكانهم ذلك. ولا يقتصر التأثير المدمر، لعدم القيام بالمبادرة، على الشخص الذي يعاني من مشكلة الصورة السلبية عن الذات. فقد يجري «إسقاط» شعور ذلك الفرد بالإحباط، على المؤسسة ليعاني منه زملاؤه في العمل.

لنفترض مثلاً أن موظفاً يحمل صورة سلبية عن الذات قد برر المشكلة بوجود عوامل خارجية، ووضع اللوم على المؤسسة («لست أنا من يلجم إمكانية الإبداع والقيام بالمخاطرة من جانبي، فالشركة (أو مديري) يعاقبان أي شخص يتقدم بالأفكار الجديدة»). في حال قام هذا الشخص بنشر هذه الفكرة بين الموظفين الآخرين، نرى هنا بذرة الذهنية التهكمية وانخفاض الروح المعنوية. فالفكرة القائلة: «إن الإدارة العليا لا يهمها ما نفكر به» هي فكرة تجد تربة خصبة بين الآخرين ممن يعانون مشاكل في التعامل مع السلطة، ويمكن لشخص يحمل صورة سلبية عن ذاته أن يوجد بذرة هذه الفكرة وأن يتعهدها بالسقاية ويعرضها للضوء اللازم لنموها. وتكون النتيجة مشاكل خطيرة بالنسبة للشركة. فالتهكمية داء من الصعب مقاومته متى استفحل.

وبما أن الصورة السلبية عن الذات تنشأ عن شعور الفرد بأنه شخص كفء وجيد بالقدر الكافي، فإنه يكون من الصعب التفكير بها ويفضل معظم الناس تجنبها. وهذا أمر خطير. فالتعرف على حقائق وجذور التشوهات الموجودة في مرآتك الداخلية يشكل الخطوةَ الأولى الحاسمة نحو تغيير تلك التشوهات. وسنقدم لك الآن أساليب عدة للقيام بتلك المهمة.

النقائص الشخصية

ما نعنيه «بالنقائص» هو تلك العناصر الخاصة بهويتك والتي تسهم بتشكيل صورتك السلبية عن الذات. وما يجعل لتلك النقائص صلة بموضوعنا هي حقيقة أنك تعتبرها نقائص، لا درجة الدقة التي يتمتع بها هذا الإدراك من جانبك ولا كون الآخرين يعتبرونها نقائص. ولدى قيامك بالتمارين ربما يساعدك تخيل أنك شخصان في واقع الأمر: أنت و «المدرب» الخاص بك. وهناك فائدتان لهذه الطريقة: فقد يساعدك ذلك على أن تكون موضوعياً، ويسمح لك بترك «مسافة نفسية» بين نفسك (المدرب الذي يقوم بالتحليل) وبين

النواحي التي تشعر حيالها بعدم الكفاءة الشخصية (الزبون). قم بإجراء هذه التمارين عندما يتوفر لك الوقت والخصوصية. ولا مانع من قيامك بتدوين ملاحظات موجزة أثناء قيامك بإجراء التمرين.

إننا نشجع الأشخاص الذين يستعدون إجراء مقابلات توظيف أن يراقبوا أنفسهم وهم يتأملون موجز سيرتهم الدراسية والمهنية ليلاحظوا تلك الأمور التي تقف وراء خلق الاستجابة: «آمل ألا يسألوني عن. . .» أو «آمل ألا يثيروا موضوع. . .» في هذا التمرين سنطلب منك القيام بالشيء ذاته. فمن خلال دورك كمدرب، اسأل نفسك: «ما هي تلك الأجزاء من نفسك التي تود إخفاءها؟. . . هل هناك نمط ما لنوع الأمور التي لا ترغب بأن يراها الآخرون؟. . . تشجع وعد بتفكيرك للعام الفائت (ثم للسنوات الخمس الفائتة ثم إلى الفترة السابقة لذلك)، وتذكر تلك المناسبات التي شعرت فيها بأكبر قدر من الحرج أو الخزي. ما الذي أثار تلك المشاعر؟. . . من كان حاضراً في ذلك الوقت؟. . . ما هي الأمور التي تنتقد فيها نفسك أكثر من غيرها؟. . . هل هي أمور داخلية أم خارجية، حدثت في الماضي أم أنها تحدث حالياً؟. . . اسأل نفسك» ما هي الأمور التي تتجنب القيام بها بدافع من خوفك من أن تبدو أحمقاً؟. . . ما هي الفرص التي أضعتَها خلال العام الفائت/ الأعوام الخمسة الفائتة/ السنوات السابقةِ بسبب خوفك من الفشل أو من أن تبدو غير كفء أو سخيفاً أو من الشعور بالحرج؟. . .

وماذا بشأن الأمور التي لم تستطع تجنبها وقمت بتأجيلها؟. . . لقد اكتشفنا من خلال خبرتنا أن الناس يقومون بالمماطلة لسبب وحيد: فهم يتوقعون أن يقوم الآخرون بمحاكمتهم ليكتشفوا بأنهم ليسوا بالمستوى المطلوب. إن المماطلة هي أسلوبٌ لتأجيل تلك «المحكمة» وذلك الحكم الذي لا مفر منه (رغم أن المماطلة بحد ذاتها، تقودنا بالطبع إلى عنصر آخر من عناصر الصورة السلبية عن الذات: «أنا مماطل، ليس بإمكاني حتى أن أقوم بالعمل المطلوب

مني»). اسأل نفسك: «خلال العام الفائت/ الأعوام الخمسة الفائتة/ السنوات السابقة ما هو العمل الذي أجّلْتَ القيام به حتى أصبح تهديد حلول الموعد النهائي أكبر من تهديد إصدار الحكم؟. . . هل هناك أمور تتجنبها دائماً؟. . . أمور التي تؤجلها دائماً؟. . .

لا تقم بكل تلك التمارين دفعة واحدة، فنحن لا نتحمل الكثير من مشاعر الخزي ولا ذكرى هذه المشاعر، فبعد التعرض لها لفترة قصيرة نسبياً نلجأ «لحجبها» بهدف الدفاع عن النفس. ركّز على الذكرى الأولى حتى تتذكر ظروفها بشكل حي قدر المستطاع. ابق مع تلك الصورة، وقاوم النزعة الدفاعية للعقل بالشرود بعيداً إلى أفكار أخرى. ولدى قيامك بالتمرين، اترك لنفسك الفرصة حتى تعي الشعور الفعلي الذي يجري استدعاؤه. ابق مع ذلك الشعور، «تمسك» به داخل مجال انتباهك، حتى ولو كان ذلك لمدة لا تتجاوز خمس عشرة أو عشرين ثانية. هذا الشعور هو الخزي بعينه، إنه هو ما يدفعك للاختباء أو لتجنب الأمور أو للمماطلة أو للشعور بالاكتئاب دون معرفة السبب. وعندما تبقى مع هذا الشعور بشكل واعٍ، فإنك تكون في الواقع تحدق في عدو داخلي لإخافته وحمله على الإذعان. لا ضرورة هنا لأية أعمال بطولية، ولا لمحاولات عقلنة ولا لأي تحليل أو لأفكار متعمقة. فمجرد ذلك التصرف البسيط وهو الشعور بالخزي يولد تفهماً وهو علاج بحد ذاته ولذاته. وتذكر، يجب أن تقوم بالتمرين لفترة قصيرة في كل مرة. دوّن ملاحظات في كل مرة تقوم فيها بالتمرين ثم اركن الملاحظات، والتمرين، جانباً.

كرر التمرين بالقدر الذي تحتاج بغية وضع قائمة بتلك النواحي من حياتك أو من تاريخك التي تحاول إخفاءها (أو الاختباء منها)، وبتلك المهام والتحديات التي تجنبت مواجهتها، والمواقف التي قمت فيها بالمماطلة. وتأكد من أنك تقضي تلك الثواني الصعبة وأنت تكابد شعور الخزي ذاته. وعندما تكتمل قائمتك بشكل معقول، تمهل وابحث عن الأفكار الرئيسية المتكررة. قد

تتضمن تلك النواحي مواضيع من نوع شعورك تجاه مظهرك الخارجي أو إمكانياتك الرياضية أو أسلوبك في الحياة الاجتماعية أو ثقافتك أو خلفيتك العائلية. لاحظ أيضاً الظروف الفعلية التي يغْلِب أن تثير فيك مشاعر الخزي أكثر من غيرها بشأن تلك النقائص التي تشعر بها أنت. إن الهدف من هذا التمرين هو التعلم عبر مشاعرك وعبر قدرتك الذهنية على التحليل.

فكر الآن بالدور الكبير الذي تلعبه مسألة الصورة السلبية عن الذات في حياتك. ما مدى ضعفك تجاه النزوع نحو الصورة السلبية عن الذات بشكل عام؟... وفي حال غياب رد الفعل المقابِل ماهو رد الفعل الذي تخلقه أنت؟... وإذا كنت لا تعرف شعور شخص ما تجاهك أو الكيفية التي يقدّر بها الآخرون كفاءتك، فكيف تتخيل أنت مشاعرهم؟... كيف تتخيل أن يكون تفكيرهم؟... هل تشعر بالارتياح غالباً وبمفاجأة سارة عندما تكتشف أن الناس يشعرون تجاهك بذلك الشكل الإيجابي؟... كلما غلب على خيالك التفكير بالسلبيات، وكلما كان عدد المفاجآت السارة أكبر، زاد مغزى قضية التشوهات السلبية في صورتك عن الذات.

ماذا تستطيع إذاً أن تفعل بشأن أية تشوهات في صورتك عن الذات تتمتع بتأثير رئيسي على حياتك وعلى نجاحك؟... إن التمارين التي قدمناها للتو تعتبر، بحد ذاتها، الخطوة الأولى في عملية العلاج. فلدى عودتك المدروسة الواعية إلى مشاعر الخزي وأنت بكامل انتباهك، تكون قد بدأت تلك العملية الدقيقة في بناء «تحمُّل الخزي». فبدلاً من كبت تلك المشاعر و«حجبها» (مهما كان أسلوبك في الحجب: بألا تأخذ مبادرات أو بأن تتجنب المخاطرات الاجتماعية أو بالمماطلة أو بشعورك بالاكتئاب وإلى ما هنالك)، فإنك تبقى واعياً وتجرب الخزي كشعور لا كهوية. هنا، أنت تقوم بوضع مسافة بين شعورك وبين إحساسك الأساسي بذاتك، كما تصبح أكثر قدرة على تحمل شعور الخزي، وأكثر إمكانية على الإحساس بذلك الشعور في المرة القادمة

التي تواجهه فيها فعلياً في حياتك اليومية دون «تمثُّل داخلي» مدمِّر (أي دون تحويله إلى «هوية»). شعورك هذا بالتحمل هو المصدر الرئيسي الذي تستمد منه إمكانية التصرف وإمكانية التحول إلى شخص فعال ضمن ظروف كان يمكن في السابق أن تؤدي بك للرضوخ تحت وطأة الانفعالات (سواء كنت تعي ذلك أم لا). وبذلك تكون ممارسة هذه التمارين بشكل منتظم أسلوباً علاجياً مهماً. ففي كل مرة تعود فيها لممارستها تكتسب مواقع جديدة من العدو، وتنتصر على الأصوات الداخلية المعبّرة عن الخزي والشك النفسي.

إن إشراك أشخاص آخرين في هذه العملية هو أمر مهم في الغالب. فنحن لا نستطيع أحياناً، وبكل بساطة، ترك المسافة التي نحتاجها بيننا وبين ذكريات الخزي. لا يستطيع أحد طبعاً أن يؤدي عنا مهمة بناء تحمُّل شعور الخزي، ولكن شخصاً موثوقاً ذا بصيرة نافذة يمكن له أن يساعدنا على رؤية الأمور بشكل أكثر موضوعية. فعندما نقوم كأشخاص راشدين بتذكر حدث مُثْقَل بالانفعالات وقع لنا عندما كنا في الرابعة عشرة من العمر، نرى ذلك الحدث من وجهة نظر شخص في الرابعة عشرة. لكن الحديث عن ذلك الموقف مع شخص وثيق الصلة بك، يمكن أن يوفر لك الموضوعية اللازمة لتحريرك من ذلك الشعور بالخزي المرتبط بتلك الذكرى. من الممكن أن تغفر لنفسك الأمور التي ارتكبتها (التي تحمل في طياتها ذنباً)، أما الأمور التي هي جزء منك (والتي تشعر إزاءها بالخزي) فيمكن غفرانها وتقبلها على أفضل وجه عندما تشعر أن الآخرين لا يدينونك أو يتجنبونك بسببها ـ وقد تكون هذه هي الطريقة الوحيدة لذلك. ومن البديهي أنك تريد كشف النقيصة التي تغذي صورتك السلبية عن الذات في أول الأمر أمام شخص وثيق الصلة بك ومعروف بمواقفه غير الانتقادية في تعامله مع الناس. وفيما بعد، وبعد أن تصبح أكثر قوة، يمكنك أن تنتقل إلى «جمهور نظّارة» أكثر صعوبة. في حال تعرُّفِك على ثلاثة أشياء تسهم في صورتك السلبية عن الذات، يجب أن تتناول أولاً الأقل فعالية

من بين الثلاثة. وبعد أن تُخرج هذه الناحية من ذاتك خارج الصندوق النفسي الذي كنت تخفيها فيه، بعد أن تعرضها على الآخرين وتتقبلها في نهاية الأمر، ستصبح في وضع أقوى لتقوم بالشيء ذاته تجاه الناحية التالية الأكثر فعالية، وهكذا.

إن عملية بناء تحمّل شعور الخزي هي العملية الأساسية في علاج الصورة السلبية عن الذات. إنها عملية تستغرق وقتاً ويجب القيام بها بشكل مستمر وثابت. وقد يكون من الصعب الوصول إلى بعض النواحي من صورتك الذاتية التي تحتاج للتغيير، أو إنها وبكل بساطة، قد تكون مؤلمة بحيث لا تستطيع التعامل معها لوحدك. إذا كانت تلك هي الحالة، فكر بالحصول على مساعدة من استشاري محترف للعمل معه بشأن تلك القضايا. وحتى لو أمكن وضع كتاب يتضمن أسلوباً شاملاً للتعامل مع تلك العناصر الملحة من الصورة السلبية عن الذات، فإن هذا الأسلوب سيتجاوز مجال ذلك الكتاب. ولحسن الحظ تتوفر معونة استشاريين مهرة بشكل سريع عموماً؛ وأنت قد تعرف عدداً من الأشخاص ممن جربوا الاستشارة والعلاج ويتحدثون عن ذلك بكل ارتياح. إذا شعرت أنت أيضاً بالارتياح حيال ذلك، أخبر أولئك الأصدقاء بأنك تفكر بإجراء استشارة، واطلب منهم أن يخبروك بشيء حول الاستشاري الذي عملوا معه، عن أسلوبه، كفاءته، عمره، أتعابه و«شعورهم» العام إزاءه، كيف تعرفوا عليه بداية؟... هل كان المعالج نشطاً أثناء الجلسة؟... هل كان يقدم النصائح أم أنه كان مصغياً معظم الوقت يفكر بمشاعرك؟... كما يمكنك أن تطلب المشورة بهذا الشأن من طبيبك أو مرشدك الديني أو أي مستشار روحي. أو يمكنك الاتصال بمركز استشاري لكلية أو جامعة قريبة وطلب قائمة بأسماء العاملين لديهم ممن يمارسون عملاً خاصاً بهم. إذا كانت المدينة التي تقطنها تضم مركزاً عاماً للصحة النفسية، فبإمكانك استشارة شخص ما هناك لقاء مبلغ زهيد نسبياً.

وفي حال وجدت اسم شخص يُحتمل أن يكون مناسباً، اتصل بهذا الشخص واطلب منه أن يخبرك شيئاً ما عن أسلوبه العام في التعامل خلال عملية الاستشارة. أخبره أنت بشيء ما حول السبب الذي يدفعك للاتصال به، واسأل إن كانت لديه الخبرة في قضايا كهذه. حاول أن تعرف كم مضى عليه في ممارسة مهنته، استفسر عن أتعابه. وأثناء قيامك بذلك، حاول أن تفحص مشاعرك تجاه هذا الشخص. هل تشعر أنك تميل إليه؟. . . هل يبدو هذا الاستشاري من نوع الأشخاص الذين يمكن لك التحدث إليهم بسهولة؟. . .

إن ذلك يتطلب عملاً كثيراً، وهناك اقتراح آخر، وهو ألا تُعِدَّ قائمة بأسماء ثلاثة أو أربعة استشاريين ثم تتصل بهم واحداً بعد الآخر. فمن خلال تجربتنا، نرى بأنه عندما يقوم الناس بالاتصال بعدة استشاريين محاولين الاختيار بينهم، فإنهم قد يقومون بحذف اسم أحدهم، وفي حال كانوا قد اختاروا الأسماء في القائمة بشكل جيد، فإنهم عادة وبعد إجراء أربعة اتصالات، يظلون أمام أربعة أشخاص يجب الاختيار بينهم، ويبدو هؤلاء الأربعة رائعين تماماً لأنهم كذلك فعلاً. فالاختيار هنا لن يكون أسهل إذاً، بل إنه أصعب. وعندها يتحول الأمر ليصبح تفكيراً قلقاً في كيفية جعل القرار مناسباً لصاحبه بشكل خاص. وعندما تُطلب منا تزكية ما، نستمع أولاً للشخص، ثم نقدم اقتراحاً واحداً. والفكرة هنا أنه في حال عدم ملاءمة ذلك الاقتراح للشخص لسبب من الأسباب، فإنه لا بد وأن يعاود الاتصال بنا ومن ثم نقوم نحن بالاستفادة من المعلومات التي يقدمها (لماذا لم تجر الأمور على ما يرام مع ذلك الاستشاري) لإعطائه تزكية أفضل باستشاري آخر. ننصحك إذاً بأن تطلب من طبيبك (أو من أي مصدر آخر مطّلع بهذا الشأن) أن يقترح عليك اسماً واحداً، جرب هذا الشخص لجلسة أو جلستين، ثم قرر إن كنت ستستمر معه أم أنك ستعود لطلب اقتراح (واحد فقط) آخر.

إن إجراء تغيير على الصورة عن الذات لا يمكن مطلقاً تحقيقه بواسطة

برنامج تنمية مهارة عضلية. فلا يمكن القضاء على مشاعر الخزي المحيطة بنقيصة ما ـ سواء أكانت حقيقية أم من بنات الخيال ـ عن طريق بناء جدار قوي حولها، وإنما بالقضاء على النقيصة ذاتها. وتبقى عملية معالجة وشفاء الصورة السلبية عن الذات، في نهاية الأمر، عملية قبول: قبول نقائصنا الخاصة، وقبول تاريخنا الشخصي المميز، بل وشعورنا بالفخر إزاءه، قبول أحكامنا الخاطئة والأخطاء الأخرى التي سببت الألم لنا وللآخرين. وتعتبر هذه الإمكانية للنظر بأمانة وللشعور بصدق، ومن ثم لتقبُّل أنفسنا والتصالح معها، تعتبر تحدياً أساسياً للنضوج في سن الرشد. وليس الهدف هنا هو تحويلك إلى شخص واثق بنفسه لا يقهر، بل إن الهدف هو أن تصبح قادراً على التصرف بفعالية وعلى التوصل للشعور بالاكتفاء، رغم حالات خيبة الأمل وحالات الفشل التي لا مجال لتجنبها لا في الآخرين ولا في أنفسنا.

خاتمة

كيف تعتني بمهنتك

لا وجود، بعد الآن، لما يدعى بالمهنة الكاملة إلا بقدر وجود ما يدعى «بالصحة الكاملة»، فكونك تتمتع بصحة جيدة، أو حتى ممتازة، لا يعني أنك لن تصاب بالزكام، وبأنك تستطيع الاشتراك في سباق الماراثون كل يوم، وبأنك لا تصاب بالخدوش والكدمات، بل يعني فقط أنك تتمتع الآن بالصحة وأنك لا تصاب كثيراً بالمرض، وقد يعود السبب في ذلك لمجموعة من الأمور الداخلة في تكوينك (من الناحية الوراثية)، بالإضافة إلى شيء من الحظ، وإلى تاريخك الصحي السابق ولما تقوم به أنت للعناية بنفسك. ويصدق هذا أيضاً على الحياة المهنية الصحيحة. فأنت لا تستطيع تغيير نفسك ولا تغيير الحظ ولاتغيير الماضي، ولكنك تستطيع إدراك أنماط السلوك التي تهدد صحة حياتك المهنية وفهمها ومن ثم القيام بما من شأنه تغيير هذه الأنماط، وقد كان موضوع هذا الكتاب هو هذه العملية التي تشمل الإدراك والنظرة المعمقة والتغيير.

إن الأشخاص الذين تتمتع حياتهم المهنية «بصحة ممتازة» نادراً ما يكونون مجرد أشخاص محظوظين أو ذوي مواهب كافية ليحالفهم النجاح دون بذل جهد يذكر. وهم في العادة يبذلون جهداً فائقاً للعناية بحياتهم المهنية. سنبحث الآن حالة شخصين نعرفهما جيداً، كلاهما يعمل مديراً رئيسياً في مجال

الخدمات المالية. وكلاهما يتمتع بالنجاح، ليس فقط من منطلق الثروة والمكانة بل من منطلق إمكانياتهما الإدارية وقيادتهما ورؤاهما ونزاهتهما الشخصية. يتمتع كلاهما بصورة عن الذات تتسم بالدقة والإيجابية، يستخدمان قوتهما بكفاءة، ويستطيعان رؤية الأمور من منظور الآخرين، كما أنهما استطاعا التوصل إلى تفاهم مع السلطة الأعلى منهما. ورغم كل ذلك، لا زال كلاهما في صراع مستمر مع أنماط السلوك التي تبقى، رغم كل شيء، متجذرة في التركيب الأساسي لشخصيتيهما. وعندما يتعلق الموضوع بإجراء تغيير على السلوك، نستطيع أن نستخلص مما ذكرناه أموراً تثير السرور وأخرى تثير الأسى.

ما يثير الأسى هو أنه قد لا يكون هناك أبداً ما يدعى «بدواء» شامل وكامل لأي من أنماط السلوك التي قمنا بوصفها. وكما يصف الكحوليون التائبون أنفسهم «بالكحوليين الذين يتماثلون للشفاء» (تائبون ولكنهم ما يزالون كحوليين)، عليك أنت أن تستمر في الصراع ضد تلك النواحي من شخصيتك التي تبعدك عن تحقيق إمكاناتك الكاملة.

أما الأمر الذي يدعو للسرور فهو أنه في حال جرى هذا الصراع بذكاء وبجهد لا يعرف الكلل، فهو كاف بحد ذاته. «فالشفاء» الشامل والكامل ليس بالأمر الضروري. وفي حال كنت متيقظاً للإشارات والأعراض التي يسببها النمط الذي يثير لك المتاعب، وفي حال كنت ترغب في التعرف على تلك الإشارات والأعراض كما هي على حقيقتها (لا في اللجوء لإحدى تلك الدفاعات النفسية المتوفرة لديك من أجل إنكارها وتحويلها كي تصبح مشكلة شخص آخر)، وترغب في العمل بجد لتحمي نفسك من العودة إلى السلوكيات القديمة المألوفة ـ فإن صراعك مع تلك السلوكيات المؤدية لهزيمة الذات، يصبح مع الوقت أقل صعوبة كما تتكلل جهودك بمزيد من النجاح. إن الناس يعرِّفون النجاح بطرق مختلفة ذات طابع شخصي إلى حد كبير، أما نحن فنعتقد

أن النجاح لا يقاس فقط من منطلق المستوى المطلق للمردود المالي أو علامات الإنجاز الأخرى التي يحققها المرء. لقد قمنا في هذا الكتاب بمحاولة البرهنة على مقياس آخر للنجاح: وهو الفرق بين ما يمتلكه أي فرد منا (وذلك فيما يتعلق بالمواهب والمعوقات، وبشائر النجاح ونواحي القصور) وبين ما صنعه هو من كل ذلك عن طريق الإدراك العميق والجهد.

وصفات جاهزة

قائمة لمساعدتك على التغيير

الأعراض العامة لأنواع عقب أخيل المهنية (تلك المشاعر والأحاسيس الداخلية لديك، والتي قد لا يستطيع الناس إدراكها عنك).

- ▲ الشعور بأنك لم تحافظ على مسار مهنتك أو توجهها.
- ▲ الشعور بأنك تبدأ ثم تتوقف، تلتزم ثم تنقطع في وظيفتك وفي مهنتك ككل.
- ▲ الشعور بعدم الانتماء للمنصب الذي تشغله.
- ▲ الشعور بأن أداءك لا يتماشى مع إمكانياتك.

الإشارات

- ▲ إشارات تمكن ملاحظتها، ويعاني منها شخص يعمل تحت إمرتك نتيجة واحد أو أكثر من أنواع عقب أخيل:
- ▲ تصرفات غريبة، وبخاصة في حال وجود نمط يمكن تمييزه بشأن ماذا وأين ومتى و/ أو مع من.
- ▲ لا يبدو الشخص وكأنه يعمل بكامل إمكانياته أو إمكانياتها.

- تكتشف بأنك تضيع الكثير من الوقت في التفكير والقلق و/أو «التنظيف» بعد أن يقوم بالعمل.
- يتذمر الآخرون منه (أو منها)، أو يعبرون عن قلقهم (ويا له من قلق).
- يستطيع تدبير شؤونه جيداً في إجراءات ذات اتجاهات متداخلة، لكنه يفشل فشلاً ذريعاً في القيام بإجراء ذي اتجاه واحد محدد.
- نظراً لكونك مدير هذا الشخص تشعر بأنك ملزم نحوه بالقيام بدور الأب بشكل يفوق المعتاد.

افكار مفيدة

أفكار عامة مفيدة لشفاء النوع (أو الأنواع) الذي تعاني منه من عقب أخيل:

- قرر: هل تريد حقاً القيام بالتغيير؟... (كن صادقاً)
- في حال كان جوابك بالإيجاب: قم بذلك الآن.
- قم بإجراء مراقبة دقيقة لنفسك ـ لأعمالك، وأفكارك ومشاعرك. كن واقعياً ومحدداً قدر الإمكان.
- التمس معونة «صديق» في مراقبة سلوكك في العمل وفي تزويدك برد الفعل المقابل (وذلك للتأكد من أنك تتغير دون المبالغة في ذلك، وليخبرك أيضاً كيف يتبدى سلوكك -المشكلة- أحياناً بشكل فورات مفاجئة).
- تذكر: لا تعاقب حامل الرسالة ـ مهما كان العقاب طفيفاً ـ لأنه قد لا يخبرك بعد ذلك بالحقيقة.
- قم بدور عالم الأجناس البشرية في شركتك وادرس عاداتها.
- قبل الالتحاق بالعمل «اقرأ» الجو السائد في المؤسسة وضمن مجموعة العمل المحددة.

- اعتبر الأشخاص المرموقين نماذج تقتدي بها ـ سواء كانوا داخل مؤسستك أم خارجها.
- حدد: ما هو الشيء «الجيد بالقدر الكافي». اجعل التعريف واضحاً ما أمكن والتزم به.
- لدى اتخاذك القرار تذكر قاعدة 80 ـ 20: في الغالب تكون العشرون بالمائة الأولى من جهودك هي السبب في الحصول على ثمانين بالمائة من الفائدة، أما العشرون بالمائة المتبقية من الفوائد فتتطلب ثمانين بالمائة من الجهد المرهق.
- تذكر أن قبول القوانين لا يعني الانحناء أمامها ـ ففي حال كنت مثلاً في طريق عام ذي مخارج محكمة الرقابة فأنت تتقبل بسرعة حقيقة أنك لا تستطيع مغادرته إلا من مخارج محددة.
- وتذكر أيضاً أن التمرد الناتج عن رد فعل عصبي هو سلوك انعكاسي يمكن التنبؤ به تماماً كما يمكن التنبؤ بالقبول الناتج عن رد فعل عصبي.
- إن استخدام القوة لا يعني استغلالها. وبتعبير آخر، القوة ليست كلمة بذيئة.
- تدرب على قراءة الأشخاص من خلال علاقتك بهم: تعلّم أن تقرأ الآخرين. . . إن التقمص العاطفي يعتبر مهارة وليس ضعفاً.
- أو كما عبر ميكيافيللي عن ذلك: «إن الجميع يرونك كما تبدو، ولكن القلة فقط تعرف حقيقتك». كن أحد هؤلاء القلة الذين يعرفون حقيقة الآخرين ومن هم فعلاً.
- قم بإعداد «كتاب» يضم الأشخاص المهمين في حياتك المهنية: ماذا يدفعهم للعمل وماذا يثير اهتمامهم، ما هي أهدافهم على المدى القصير

وعلى المدى الطويل، وما هو القدْر الذي يحتاجونه من الانتماء ومن الإنجاز، ومن القوة.

▲ احترس من إغراءات المال والشهرة والشعور الفوري بالرضى.

▲ أنظر خلفك في الطابور وانظر أمامك. عندما يكون ما يزال أمامك شوطاً طويلاً لتقطعه، فقد يساعدك ذلك على معرفة المسافة التي قطعتَها حتى تلك اللحظة.

▲ خصص وقتاً تقوم فيه باستبطان مشاعرك ودوافعك الداخلية بشأن أسباب نمط (أو أنماط) عقب أخيل الذي تشكو منه ـ واستفد من نتيجة ذلك الاستبطان.

▲ اعترف بمخاوفك ـ دون أن تتركها تتحكم بك.

▲ اكتشف أعراضك الداخلية (مثلاً إطباق الفكين بشدة أو توتر المؤخرة، صرير الأسنان، فقدان التركيز، أفكار محددة) التي ترافق النمط (أو الأنماط) الذي تشكو منه من عقب أخيل.

▲ لدى وضع خطة العمل الخاصة بالتغيير، ضع هدفاً أو هدفين كحد أقصى من الأهداف البعيدة المنال: خطّط بشكل خطوات قصيرة تأخذك باتجاه أي من الهدفين. انتقل من المرحلة الأسهل إلى المرحلة الأصعب.

▲ إن النجاح البسيط يحملك بعيداً ـ لهذا وجّه اهتمامك للانتصارات والمكاسب المبكرة.

▲ اكتب نصاً، تمرن بمفردك، ثم تمرن مع غيرك على لعب الأدوار ـ وكرر حتى تشعر بأنك قد «تمكنت» من الأمر.

▲ لاتنس أبداً الفرق بين كون المرء على حق وبين كونه فعالاً.

▲ قرر فيما إذا كنت ترغب في أن تصبح مساهماً فردياً أم مديراً. فكلا

الأمرين عمل جيد لدى القيام به، لكنهما شديدا الاختلاف بعضهما عن بعض.

- ▲ تدرب على «إعادة الأمور إلى طبيعتها» في العلاقات لدى حدوث مواجهة أو نقاش.
- ▲ ضع ملاحظات تقوم بتذكيرك (مثلاً على شاشة التوقف أو على مرآتك في المنزل) ـ وقم بتغييرها بين الحين والآخر حتى لا تعتاد على تجاهلها.
- ▲ أسرع بالاعتذار عندما تكون على خطأ أو عندما تُفسد أمراً ما ـ وكن صادقاً فيما تقول.
- ▲ أحياناً قد يخوض بعض الأشخاص معاركهم بأساليب قذرة ـ يجب أن تعرف متى وكيف تواجههم بالرد.

أفكار عامة تفيد في المساعدة على شفاء عقب أخيل لدى الأشخاص الذين تديرهم:

- ▲ قرر فيما إذا كنت مهتماً بمساعدته، هل هو (أو هي) جدير بالوقت والطاقة المبذولة في تلك العملية.
- ▲ في حال كان الرد بالإيجاب، تأكد من أنك لست شديد الاهتمام بشكل زائد. وفي حال كان الشخص يعاني من مشاكل جدية، يجب أن تكون مستعداً لصرفه عن العمل عند الضرورة.
- ▲ ثم قرر بعد ذلك، إن كنت أنت الشخص المناسب لمساعدته. هل لديك الكفاءة والثقة، وهل تريحك فكرة كونك مدرباً للشخص؟ . . . أم أن ذلك قد يؤدي بكما إلى علاقة يسودها الحرج؟ . . . هل تدور بينك وبين الشخص المعني صدامات شخصية في غالب الأحيان؟ . . .
- ▲ قم بإجراء مراقبة دقيقة (ودوّن ملاحظات) قبل أن تتكلم مع الشخص.

إن ذلك سيجعل من الصعب عليه (أو عليها) إنكار ما تقوله، كما أن هذه الملاحظات ستكون بمثابة معطيات حية و«مباشرة» تدخل ضمن نقاشكما.

- خطّط للاجتماع بعناية : خصص وقتاً كافياً، وكن واضحاً بشأن كيفية استهلال الحديث وما الذي تريد تحقيقه. خطّط لاجتماع متابعة بعد انقضاء وقت قصير على الاجتماع الأول.
- لدى مناقشة الموضوع، قدم له أمثلة محسوسة وأساليب بديلة لمعالجة مختلف الحالات.
- إن النجاح البسيط يحملك بعيداً ـ لدى تقديمك الاقتراحات، وجه اهتمامك للانتصارات والمكاسب المبكرة.
- تجنب لعبة شد الحبل وذلك عن طريق القيام بمباراة جودو نفسية. في حال اتخذ الشخص موقفاً مناوئاً لك، بادر بالقفز إلى ذلك الجانب واتفق معه «تماماً». إن لعبة شد الحبل تتطلب أن يقوم الأشخاص بالإمساك بالحبل من كلا الطرفين ـ لا تتمسك بالطرف الذي بين يديك.
- إن إحدى أساليب تجنب تلك الصراعات هي استهلال حديثك بما يجعله يلتزم بالرد ـ «الذي ما أود أن أقوله لك يا جاك، أنا أعرف أنك ستخالفني الرأي وأنك لن ترغب حتى بسماع ما أريد قوله» (أنت تضمن بذلك أنه يضطر لسماع ما تقوله ليثبت لك أنك على خطأ).
- في حال وجدت ذلك مناسباً، قدم له عرضاً ليختار: هل يرغب في أن يكون ضمن مسار الإدارة أم أنه يفضل أن يساهم بشكل فردي؟ . . .
- اعرض مساعدتك على هؤلاء الأشخاص في كتابة حوار ومناقشات يجري فيها لعب مختلف الأدوار التي قد يحتاجون إليها ويحتمل أن تكون صعبة بالنسبة لهم.

- حدِّد توقعاتك وتوقعات الشخص الذي تعمل معه. ثم دعه يعرف أنك لا تتوقع الكمال.
- تأكد من إعادة العلاقة «إلى وضعها الطبيعي» بعد إجراء المناقشة.
- قابله بانتظام من حين لآخر لمتابعة الأمر. وتذكر، أنت تحاول أن تساعد في تغيير مسار سفينة عابرة للمحيطات ـ وهذا لا يحدث بمجرد تدوير عجلة القيادة دورة سريعة.
- عندما تكون لديك ملاحظات لاحقة تود مشاركة الشخص بها، قم بذلك بأسرع وقت ممكن، بحيث تكون تلك التجربة «حية» قدر الإمكان.
- تذكر أنك طالما كنت أنت المدير، فإن دورك على الدوام هو دور الأب ـ سواء كنت تعي ذلك (أو تريده) أم لا.

ملحق

استخدام نظرية يونغ المتعلقة بالشخصية لتحليل أسلوب العمل

قام عالم النفس السويسري كارل يونغ Carl Jung بتطوير مخطط دليلي للوعي البشري، وهو مخطط شائع الاستعمال حالياً، يمكن أن يفيدنا عند التفكير بالأنواع المختلفة من المعلومات التي يتوجب علينا جمعها عن أنفسنا في حال قيامنا باتخاذ القرارات المتعلقة بالمهنة على أساس الرغبات القوية الدفينة في أعماقنا. ولا يعدو نموذج يونغ أن يكون مخططاً أو أداة لإرشاد عملية التفكير هذه. هذا النموذج لا يعتبر نهائياً، بل إنه مبسّط نوعا ما، كما أنه شديد التجريد، لذا يجب أن نكون حذرين وألا نتناول تصنيفاته وشروحاته بشكل محدد (كما حدث لدى تطبيقها في مجالات عدة). من حيث الأساس، يقدم يونغ فرضية تقول أن هناك بُعديْن رئيسيين للوعي البشري وهما بُعد ملَكَة التميز وبُعد الإدراك. يتعلق بُعد ملَكَة التميز بالوظيفة الفعلية لاتخاذ القرارات. ويقول يونغ أن هناك طريقتين نقوم بواسطتهما باتخاذ القرارات: فنحن إما أن نستخدم في الغالب وظيفة تفكير/ تحليلية للاختيار بين البدائل، أو أننا نستخدم وظيفة شعور/ تقويم من أجل اتخاذ القرار.

وليست لهذا البعد أية علاقة بالذكاء. فصنّاع القرار من النوع المفكر ليسوا «بالمفكرين الأكثر ذكاء». ولدى مواجهة القرار فإنهم يتراجعون قليلاً ليتخذوا موقفاً «موضوعياً»، أي أنهم يُبعِدون ردود فعل المشاعر الشخصية تجاه القرار قدر الإمكان. إنهم يقومون بدراسة المزايا والمساوئ بعناية. أما صنّاع القرار على أساس المشاعر فهم يميلون بشكل واعٍ لإدخال عامل البعد الشخصي في عملية اتخاذ القرار. وهم يضعون النواحي المتعلقة بالقيمة لوضع ما في مقدمة الخيار الذي يتخذونه. كما أنهم يعون ما تلعبه الناحية العاطفية، والناحية المتعلقة بالقيمة في العالم الإنساني، من دور في جعل عملية انتقاء خيار دون الآخر عملية ناجحة وملائمة من حيث الجوهر. و لا يحمل أياً من هذين الأسلوبين أفضلية على الآخر ولا قيمة أكبر بحد ذاته، ولكن يونغ يؤكد على أمرين بشأن استخدام أي منهما.

الأمر الأول، يقول يونغ، أن إحدى هاتين الوظيفتين تكون هي السائدة لدينا بشكل أساسي اعتباراً من لحظة مولدنا. وحسب رأي يونغ، فإننا نأتي إلى هذا العالم ولدينا نزعة فطرية لاتخاذ القرارات بطريقة معينة. ونحن نقوم باتخاذ قرارات أفضل غالباً، على المستوى اليومي العملي على الأقل، في حال استخدمنا وظيفة ملكة التمييز المسيطرة علينا. والنقطة الرئيسية الثانية، هي أننا لكي نعرف أنفسنا معرفة كاملة ولكي نتصرف على هذا الأساس، نحن بحاجة لأن نتمكن من الوصول إلى كِلا ناحيتي التمييز داخل الوعي. إننا جميعاً بحاجة للوظيفتين معاً وذلك لمعرفة ما نريد، ولكن كما هو الحال في مسألة «استعمال إحدى اليدين»، فإنه عادة ما يكون لدينا ميل قوي لاستخدام إحداهما دون الأخرى. ويساعدنا هذا الميل في معظم النواحي السطحية من حياتنا ولكن إذا كان الموضوع متعلقاً باحتياجات ورغبات الذات العميقة داخلنا، فإنه يقوم بتطوير منطقة صماء. إن النماذج التي تكون لديها نزعة التفكير هي الأقوى، تميل للانتقاص من قيمة عالم المشاعر لديها ولعدم الإفادة منه، لكن هذا العالم

موجود وله احتياجاته ومطالبه في كياننا. وعندما نكون في وضع اتخاذ قرارات مهمة في الحياة، يتعين علينا أن نأخذ بعين الاعتبار ذلك المجال من ذاتنا الذي يمكن الوصول إليه عن طريق كل من ناحيتي الشعور والتفكير من الوعي بالتمييز وذلك لتوخي العدل في تحقيق كامل إمكانياتنا.

أما بُعد الإدراك فيتعلق بالطريقة التي نكتسب بها المعلومات عن العالم. ويُعرف قطبا هذا البعد «بوظيفة الحدس» و«وظيفة العقل». وهنا أيضاً يكون الميل لغلبة استخدام إحدى وظيفتي الإدراك دون غيرها، 'متأصلاً في الشخص. فالأشخاص ذوي التوجه القوي نحو العقل، يركزون اهتمامهم على تفاصيل العالم. فمشاهد المكان والأصوات فيه وروائحه تعتبر مهمة. كما أن التّماس مع العالم المادي يكون بمثابة التوجه الرئيسي لهم. إن الشخص الذي يهيمن التفكير العقلي عليه، يركز على ما هو موجود في البيئة التي يمكن من خلالها التأكد من الحقائق والوقائع العملية. وخلال عملية التعلم يكون تركيز هذا الشخص على الواقعة وعلى التفاصيل.

أما الشخص الذي يهيمن الحدس على تفكيره فهو لا ينطلق عادة من ملاحظاته في العالم المادي وذلك في سعيه للوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة ما هو حقيقي أو ما هو مهم. فهو يقيم وزناً أكبر لما هو غائب : الاحتمالات، مبادئ التنظيم، العلاقات غير المرئية بين الظواهر، ولما تبدو الأشياء وكأنها «تنزع باتجاهه». والشخص الذي يغلب الحدس عنده، يعتمد على أحاسيسه الداخلية وحدسه وتخميناته في ملء الفراغات الموجودة في معطياته وذلك للوصول إلى تلك الدعائم الخفية للعالم المدرَك بالحواس. وبالنسبة لهذا الشخص يشتمل هذا المجال من الأفكار والميول على الجزء الأكبر مما هو «واقعي»، أو على الأقل، على الجزء الأكبر مما يستحق التركيز عليه لدى محاولة التوصل إلى تفاهم مع الواقع. والأشخاص الذين تكون وظيفة الحدس لديهم متطورة إلى حد كبير يميلون لإغفال أهمية التفاصيل والبيئة المباشرة،

بينما يميل الأشخاص الذين تكون وظيفة العقل لديهم أكثر تطوراً إلى إغفال مصداقية مسارات التفكير والنتائج التي لا تلقى دعماً واضحاً في عالم الوقائع المتوفرة.

وكما ذكرنا سابقاً، يعتقد يونغ أننا نأتي إلى هذا العالم ونحن نحمل نزعة لجعل إحدى هاتين الوظيفتين هي المسيطرة على أحد البعدين. وتتعزز هذه النزعة أكثر لدى قيامنا، بمرور الوقت، بتكوين عادة تلقي المعلومات واتخاذ القرارات بطريقة ما دون سواها. وفيما يتعلق بالفعالية اليومية، فإن من المفيد تطوير أسلوب قوي وأكيد وغريزي للإدراك ولاتخاذ القرارات. ومع ذلك فهناك مشكلة تتعلق بتطورنا، وهي أن الوظيفة الأقل تطوراً في كل بعد من البعدين تمنعنا من الوصول بشكل صحيح إلى تلك الأجزاء الحيوية من الذات. فالفرد الذي يسيطر التفكير عليه بحاجة لذلك الثراء الذي يمنحه التواصل مع العالم عن طريق المشاعر، كما أن الشخص الذي تسيطر عليه المشاعر يحتاج لأن يفكر بالأمور بشكل أعمق وأكثر موضوعية. فالشخص الذي يسيطر الحدس عليه يعيش في عالم مادي ويحتاج لإقامة صلة مع البيئة المباشرة، كما أن الشخص الذي يسيطر العقل عليه يحتاج لكسر طوق التفاصيل المباشرة بشكل خلاق والانغماس في المسار العريض لتيار الحياة. وعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات من أي نوع، بما في ذلك القرارات المتعلقة بالمهنة،فإننا نميل للسير ضمن قنوات المعرفة والاختيار المتطورة لدينا. كما نميل لتجاهل المعلومات القادمة من أجزاء أخرى من ذاتنا أو للتقليل من شأنها، تلك الأجزاء التي تلح في طلب أن يكون لها رأي في وضعنا الجديد، والتي لم نكن قد أخذنا احتياجاتها بالاعتبار لدى اتخاذنا للقرار. وقبل إلقاء نظرة على بعض الأمثلة حول المناطق الصماء النفسية المرتبطة بالأنماط المختلفة من سيطرة وظيفة بعينها، عليك القيام بالتمرين التالي وذلك لتتوصل إلى فهم تقريبي للوظيفة المسيطرة عليك في كل من بعدي التمييز والإدراك.

نظرة سريعة على سيطرة وظيفة بعينها عليك
بُعد ملكة التمييز

تميل للتفكير

- تميل للابتعاد قليلاً، ولأن تكون «موضوعيا»، ولأن تُبعد الاستجابات العاطفية لدى المواجهة بقرار صعب.
- تميل لفهم العالم من خلال التحليل الفكري.
- لدى مواجهة التحديات تعتمد على إمكانية حل المشاكل.
- تتبنى غالباً وجهة نظر علمية بشأن العالم وشؤونه.

تميل للمشاعر

- لدى مواجهة قرار صعب، تكون مشاعرك الخاصة هي أحد العوامل التي تأخذها بالاعتبار بشكل واعٍ في الاستجابة لموقف ما.
- تميل لبحث المشاكل من منطلق الأشخاص المعنيين بها.
- تنظر إلى العلاقات على أنها مصدر رئيسي لحل مشاكل الحياة.
- معروف عنك بأنك ذو مهارة ممتازة في فهم الآخرين.

نحن جميعاً نعتمد على كل من وظيفتي التفكير والشعور لاتخاذ القرارات، وفينا جميعاً «شيء من كليهما» ولكن بعد قراءة الأوصاف السابقة، ماهي وظيفة التمييز المسيطرة عليك، التفكير أم الشعور؟. . (استخدم أول استجابة غريزية لديك).

بعد الإدراك

تميل للحدس

- تهتم أكثر وبصورة دائمة «بالصورة الكاملة».
- تعتمد على «إحساسك الداخلي» لفهم ما يجري حولك.

- ▲ تحب التنظير والتصور والتخمين وتتصرف بناء على تلك الافتراضات.
- ▲ تميل لتجاوز التفاصيل عندما تكون في عجلة لتعرف ماذا يأتي بعد ذلك.
- ▲ تحب كل ما هو جديد وغير مكتشف وغير معروف.

تميل للتفكير العقلاني

- ▲ معروف بأنك شخص يهتم بالتفاصيل.
- ▲ تُعتبر شخصاً عملياً وواقعياً.
- ▲ لدى اتخاذ قرار ما، تفضل الحقائق على التخمين والأحاسيس الضمنية.
- ▲ تهتم أكثر بما يحدث فعلياً، لا بتخيل الإمكانيات.

نحن جميعاً نعتمد على كل من وظيفتي الحدس والتفكير العقلاني لفهم العالم من حولنا، وفينا جميعاً «شيء من كليهما»، ولكن بعد قراءة الأوصاف السابقة، ما هي وظيفة الإدراك المسيطرة عليك، الحدس أم التفكير العقلاني؟... (استخدم أول استجابة غريزية لديك.) قد ترغب أيضاً بالطلب من بعض الأصدقاء أو أفراد العائلة أن يقرؤوا الأوصاف السابقة ويعطوك تقديرهم الخاص.

بالإضافة إلى بعد التمييز (التوجه نحو التفكير مقابل التوجه نحو الشعور) وبعد الإدراك (التوجه نحو التفكير العقلاني مقابل التوجه نحو الحدس)، قام يونغ بوصف بُعد ثالث دعاه «بعد الموقف».

يهتم بعد الموقف لدى يونغ بالكيفية التي يعيش بها الفرد الواقع الأكثر مباشرة حوله. وقطبا هذا البعد هما: «الانطوائي» و«المنفتح». فالمنفتح يستمد إحساسه بالحياة بشكل أساسي عبر علاقته بمحيطه المباشر وبالناس وبالظروف الراهنة فيما يحيط به. هذا هو ما يعني الشيء «الواقعي» في نظر الشخص المنفتح، وعندما ترتبك إمكانية الوصول إلى الناس والأنشطة المباشرة في العالم بشكل ما، يشعر الشخص المنفتح بأنه معزول عن وجوده. وفي أجواء العمل،

يسعى الأشخاص المنفتحون نحو مستوى عال من التفاعل مع الآخرين ونحو مهمات تستدعي إنجازاً يومياً عملياً وملموساً. وهم موظفون ذرائعيون يعتبرون أن «العمل الحقيقي» هو العمل الذي يستدعي موقفاً كهذا.

أما بالنسبة للأشخاص الانطوائيين، فإن الواقع يكمن في التجربة الذاتية للوجود. فليس المهم هنا ما يحدث بل المهم هو كيف يقوم ما يحدث بتغيير التجربة الشخصية المعاشة. ولدى الشخص ذي التوجه الانطوائي تقف عوالم الأفكار والماضي والواقع النفسي في مقدمة الأشياء. فبالنسبة له لا تقل نوايا وشخصية فرد ما عن سلوك هذا الفرد. كما أن مقدمات ونتائج واقعة ما أو حدث ما، لا تقل أهمية عن التجلي المباشر لهذا الحدث. فالشخص الانطوائي يتناغم أكثر مع الحقائق «الخافية»، سواء في مجال الشعر أم مجال الرياضيات، بينما يتوجه المنفتح نحو التصرف استجابة للمعطيات المادية للوضع المباشر. وغالباً ما يفضل الانطوائيون مواقف في العمل تستدعي مهارة في إدراك الحقائق «الخافية»، سواء أكانت تلك المواقف هي إبداع حسابات كومبيوتر أم فهم الديناميكيات التي تحكم العلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة.

ويقول يونغ أننا جميعاً نجمع إلى حد ما، بين الشخصيتين المنفتحة والانطوائية. فنحن جميعاً نستجيب بطريقة فورية وعملية للظروف المباشرة عندما تتبدى. كما أن لدينا إحساساً انطوائياً كامناً «بذات» داخلية تقودنا في عملية اتخاذ القرار. كما يقول يونغ أن لدى كل منا توجهاً أساسياً نحو سيطرة أحد الموقفين الانطوائي أو المنفتح، وهذا التوجه موجود بشكل أساسي منذ الولادة. ويؤثر هذا التوجه الرئيسي بدرجة كبيرة، على نوع العمل الذي نجده أكثر قيمة و «واقعية». ولا يوجد بالطبع حكم بشأن القيمة يرتبط بأي من التوجهين. لأن كلاً منهما يمثل أسلوباً جوهرياً لإدراك الواقع. وتجد فيما يلي تمريناً سريعاً تمهيدياً لتحليل التوجه الرئيسي لموقفك أو لموقف زميل لك. قم بهذا التمرين الآن رجاء. وبعد أن تنتهي منه، أضف نتائجه إلى نتائج التمرين

الذي قمت به والمتعلق ببعد الإدراك وذلك من أجل معرفة تلك الصيغة المعينة من الأفضليات لكل بعد من الأبعاد.

نظرة سريعة على توجه الموقف لديك حسب تعريف يونغ

الموقف المنفتح

- تفضل أيام العمل «المليئة بالتعامل مع الآخرين» والتي تحفل بالأخذ والعطاء مع العديد من الأشخاص.
- أنت تعتبر شخصاً ذا توجه نحو العمل أكثر منه نحو التفكير.
- لديك مجموعة كبيرة من الأصدقاء، وبإمكانك التغلب على شعور الإجهاد بأفضل طريقة بأن تقضي الوقت مع الآخرين.
- تتمتع بأسلوب عملي يميل للحقائق لدى حل المشاكل.

الموقف الانطوائي

- تفضل أجواء العمل التي تسمح لك بالتركيز العميق.
- تعتمد على عالم الأفكار والخيال لإرشادك.
- تميل لأن يكون لديك عدد قليل من الأصدقاء الحميمين وليس مجموعة كبيرة تختلط بها اجتماعياً.
- قد يشعر الآخرون بأن «عالمك الداخلي» مفعم بالنشاط مثل تصرفاتك وأحاديثك مع الآخرين.
- تعتمد عادة على قضاء بعض الوقت بهدوء للتغلب على شعورك بالإجهاد.

نحن جميعاً لدينا بعض من نواحي الانطوائية وبعض من نواحي

الانفتاح. وفينا جميعاً «شيء من كليهما»، ولكن بعد قراءة الأوصاف السابقة، ما هو التوجه الرئيسي لموقفك، هل هو انطوائي أم منفتح؟... (استخدم أول استجابة غريزية لديك). قد ترغب أيضاً بالطلب من بعض الأصدقاء أو من أفراد العائلة أن يقرؤوا الأوصاف السابقة ويعطوك تقديرهم الخاص.

لدى تحليلنا لأسلوب عمل الشخص، نستخدم فقط بعدين من أبعاد يونغ الثلاثة، وهما بُعد الإدراك وبُعد الموقف. هناك أربع صيغ ممكنة لتوجه الإدراك والموقف: العقل المنفتح، والحدس المنفتح، الحدس الانطوائي والعقل الانطوائي. وهذه الصيغ الأربع هي ما نعنيه بقولنا «أساليب العمل». والأفراد ممن لديهم صيغة توجهات مسيطرة، تتمثل بإحدى من الصيغ المذكورة، يميلون للتعامل مع العمل، أو حتى لتعريف معنى العمل، بطرق يمكن التنبؤ بها بشكل عام. ولدى معرفة أسلوب العمل لدى شخص ما، ستتحسن قدرتك على تقدير الأسلوب الذي يتعامل به هذا الشخص تجاه موقف ما في العمل كما سيزيد إدراكك لأنواع المهام اللازمة لإنجاح مشروع ما يجذب إليه هذا الشخص أكثر من غيره من المشاريع. الرجاء العودة إلى الفصل الثالث عشر وذلك لتقرأ مناقشة كل أسلوب من أساليب العمل المختلفة.

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس